

Marjo Wallenius

Projekteilla liiketoimintahyötyjä

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Tradenomi

Liiketalouden koulutusohjelma

Opinnäytetyö

Huhtikuu 2013

Tekijä Otsikko	Marjo Wallenius Projekteilla liiketoimintahyötyjä
Sivumäärä Aika	78 sivua + 9 liitettä Huhtikuu 2013
Tutkinto	Tradenomi
Koulutusohjelma	Liiketalous
Suuntautumisvaihtoehto	Talous ja rahoitus
Ohjaaja	Lehtori Raija Olkkola
<p>Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää, miten projekteilla tavoiteltujen hyötyjen seuranta voitaisiin parantaa SOK-yhtymässä. Tutkimus on tehty SOK Strategiapalveluiden toimeksiannosta. Tutkimus kartoittaa, miten projektin elinkaaren aikana varmistetaan hyötyjen toteutuminen sekä miten projekteja ja niiden tavoittelemia hyötyjä seurataan projektin päätyttyä. Tutkimuksen tavoitteena oli kehittää S-projektimallin hyödyntäminen ja seuranta -vaihetta ja näin parantaa projekteilla tavoiteltujen hyötyjen saavuttamista SOK-yhtymässä.</p> <p>Työn teoriaosassa käsitellään projekteja osana strategista johtamista ja avataan projektin määritelmä ja projektin rakenne. Myös projektin onnistumista ja hyötyjen mittaamista pohditaan. Lisäksi teoriaosassa esitellään yksi tunnetuimmista projektinhallintamenetelmistä, Prince2. Tämä menetelmä on ollut keskeinen tämän tutkimuksen näkökulmiin vaikuttanut metodi.</p> <p>Opinnäytetyö oli luonteeltaan tutkimuksellinen kehittämistyö ja tutkimusaineisto kerättiin sekä kyselylomakkeella että teemahaastattelulla. Kohderyhmänä olivat SOK-yhtymässä toteutettujen projektien projektipäälliköt ja projektin omistajat. Tutkimuksen keskeiset tutkimusteemat liittyivät projektien hyötyjen määrittelyyn, mittaamiseen, seuraamiseen ja realisoitumiseen.</p> <p>Tutkimustulosten pohjalta voitiin todeta, että SOK-yhtymässä toteutetuille projekteille määritellään selkeät tavoitteet projektin alussa ja ne linkittyvät myös strategiaan tavoitteisiin. Kuitenkin projektin tavoiteltujen hyötyjen mittaamiseksi ja arvioimiseksi ei useinkaan löydetä mittareita eikä projektin hyötytavoitteiden saavuttamista projektin päätyttyä systemaattisesti seurata SOK-yhtymässä. Tutkimustulosten perusteella S-projektimallia on tarve kehittää erityisesti projektin alussa laaditun esiselvityksen ja projektin jälkiseurannan osalta. Teoreettisen viitekehyksen ja erityisesti Prince2 -menetelmän sekä tutkimustulosten perusteella S-projektimallia on mahdollista parantaa selkeyttämällä ja vahvistamalla liiketoiminnallisten hyötyjen ja laskelmien näkökulmaa. Myös ennen projektin päättymistä tehtävällä jälkiseurantasuunnitelmalla on mahdollista parantaa projektien hyötytavoitteiden seuraamista ja saavuttamista SOK-yhtymässä projektin päättymisen jälkeen.</p>	
Avainsanat	projekti, liiketoimintahyöty, Prince2

Author Title	Marjo Wallenius Business benefits with projects
Number of Pages Date	78 pages + 9 appendices April 2013
Degree	Bachelor of Business Administration
Degree Programme	Economics and Business Administration
Specialisation option	Accounting and Finance
Instructor	Raija Olkkola, Senior Lecturer
<p>The purpose of this thesis was to find out how to improve the monitoring of project-based business benefits within the SOK Corporation. This study was commissioned by the SOK Strategic Development. The study identified how the actualization of the benefits is ensured, and how the projects and the endeavored business benefits are monitored after the project has ended. The goal of the study was to develop the utilization and follow-up phase of the S-project model, and improve the endeavored project benefits within the SOK Corporation.</p> <p>The theory part of the work discusses projects as a part of the strategic leadership, and it clarifies the project definition and project structure. The success of projects and the ways to measure benefits are also discussed. In addition, the theory part demonstrates one of the most well-known project handling methods, Prince2. This method has fundamentally affected the perspectives of this study.</p> <p>This thesis was a research-based development work, and the research material was gathered using both a questionnaire and theme interviews. The target group were project managers and project owners of the projects implemented within the SOK Corporation. The pivotal research themes were related to determining, measuring, monitoring, and realizing project benefits.</p> <p>Based on the results of the study, the goals of the projects implemented in the SOK Corporation are clearly defined at the start of the project, and they are linked to the strategic goals. However, measuring and evaluating the endeavored project benefits are often carried out without a proper gauge, and the obtained project benefit goals are not systematically monitored within the SOK Corporation after a project has ended. According to the study results, the S-project model needs to be further developed, especially for the business case made at the beginning of the project, and for the post-project preview. Based on the theoretical framework, and especially the Prince2 method, and also the study results, the S-project model can be improved by clarifying and reinforcing the business benefit and calculation perspectives. The post-project preview, created before the project end, can also improve the monitoring and obtaining of the project benefit targets, after a project has ended within the SOK Corporation.</p>	
Keywords	project, business benefits, Prince2

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Työn tausta ja tavoite	1
1.2	Tutkimuksellinen kehittämistyö	2
1.3	Tutkimuksen rajaus ja aineisto	2
1.4	Toimeksiantajayritys	3
2	Projektit osana strategista johtamista	3
2.1	Projektin määritelmä	3
2.2	Projektin rakenne	4
2.3	Projektiorganisaatio	5
2.4	Projektityypit	7
2.5	Projektin onnistumisen arviointi	7
2.6	Projektin hyötyjen mittaaminen	9
2.7	Projektit osana strategiaa ja tuloskorttijohtamista	12
3	Prince2 projektien liiketoimintahyötyjen varmistajana	14
3.1	Erilaiset hyödyt projektien käynnistämisen taustalla	14
3.2	Projektin tuotoksen, lopputuloksen ja hyötyjen suhde	16
3.3	Liiketoimintahyötyjen määrittäminen	18
3.4	Liiketoimintahyötyjen varmistaminen	19
3.5	Jälkiprojektisuunnitelma	21
3.6	Hyötyjen realisoituminen	22
4	Projektitoiminta SOK-yhtymässä	22
4.1	Hanketoimisto ja kehityssalkku	23
4.2	S-projektimalli	24
4.3	Projektien seuranta SOK-yhtymässä	26
4.4	Projektitoiminnan aiemmat tutkimukset S-ryhmässä	27
5	Tutkimuksen toteutus	28
5.1	Kyselytutkimus tutkimusmenetelmänä	29
5.1.1	Kyselylomakkeen laatiminen ja testaus	30
5.1.2	Kyselylomakkeen rakenne	31
5.2	Teemahaastattelu tutkimusmenetelmänä	33
5.2.1	Teemahaastattelun laatiminen	33

5.2.2	Teemahaastattelun rakenne	34
6	Tutkimuksen tulokset	36
6.1	Kyselytutkimuksen tulokset	36
6.1.1	Kohdejoukon kuvaus	36
6.1.2	S-projektimalli	38
6.1.3	Projektin tavoitellut hyödyt	40
6.1.4	Projektin hyötytavoitteiden mittaaminen	44
6.1.5	Projektilla tavoiteltujen hyötyjen saavuttaminen	45
6.1.6	Jälkiseuranta	49
6.1.7	Onnistumiset ja epäonnistumiset projekteissa	52
6.2	Haastattelututkimuksen tulokset	53
6.2.1	Projekti X1	54
6.2.2	Projekti X2	60
7	Johtopäätökset	63
7.1	Johtopäätökset tutkimustuloksista	63
7.2	Kehitysehdotukset S-projektimalliin	66
7.3	Tutkimuksen arviointi	68
7.4	Jatkotutkimusehdotukset	70
	Lähteet	71
	Liitteet	
	Liite 1. Kyselyn saate	
	Liite 2. Kyselylomake projektitoiminnan hyödyistä	
	Liite 3. Haastattelun runko: projekti X1	
	Liite 4. Haastattelun runko: projekti X2	

1 Johdanto

1.1 Työn tausta ja tavoite

Nopeat toimintaympäristöjen muutokset ovat tuoneet mukanaan uudenlaisia haasteita ja samalla mahdollisuuksia yrityksille. Kasvavassa muutosnopeudessa mukana pysyminen vaatii yrityksiltä ketteryyttä ja jatkuvaa uudistumiskykyä. Organisaatioiden on jatkuvasti etsittävä uusia ideoita ja toimintamalleja säilyäkseen hengissä. Kaikki tämä vaatii investointeja, joiden toteuttamiseksi perustetaan projekteja. Projekteja käytetään paljon myös strategioiden toimeenpanon välineenä. Organisoimalla tiettyjen tehtävien hoitaminen projekteiksi saavutetaan merkittäviä etuja. Työyhteisön voimavarat voidaan projektityöskentelyssä keskittää tärkeimpiin tehtäviin ja näin myös resurssien käyttö on joustavampaa ja tehokkaampaa. Projektimuotoinen työskentely onkin kasvanut voimakkaasti viime aikoina. Pärjätäkseen kiristyvässä kilpailussa, tulisi yritysten tehdä oikeita asioita oikeaan aikaan. Näin myös projekteja tulisi tehdä vain, jos niillä saavutetaan etuja ja hyötyjä. Opinnäytetyöni perustuukin tarpeeseen kehittää projekteilla tavoiteltavien hyötyjen seuranta SOK-yhtymässä.

Opinnäytetyö tehdään toimeksiantona SOK Strategiapalveluille, joka vastaa SOK-yhtymän hanketoimistosta. Hanketoimiston tehtävänä on tukea ja kehittää hanke- ja projektitoimintaa SOK-yhtymässä. Hanketoimisto vastaa SOK-yhtymän kehityssalkusta sekä S-hankemallista ja S-projektimallista. Opinnäytetyöni tavoitteena on selvittää, kuinka hyvin SOK-yhtymässä toteutetut projektit saavuttavat niille asetetut hyötytavoitteet, millä tasolla projektien jälkiseuranta on sekä miten projekteja seurataan niiden päättymisen jälkeen. Opinnäytetyöni pyrkii antamaan vastauksen siihen, miten projektien jälkiseuranta voitaisiin kehittää SOK-yhtymässä. Lähestymistapani tutkimuksessa perustuu Prince2 -menetelmään, koska se käsittelee projektitoimintaa erityisesti juuri projektien liiketoimintahyötyjen näkökulmasta. Prince2 on Office of Government Commerce UK:n (OGC) omistama parhaisiin käytäntöihin perustuva projektijohtamisen menetelmä. Tähän menetelmään pohjautuen tulen avaamaan sen mahdollisuuksia, joita myös SOK-yhtymä voisi projektienhallinnassa toteuttaa ja hyödyntää.

1.2 Tutkimuksellinen kehittämistyö

Opinnäytetyöni on tutkimuksellinen kehittämistyö. Tutkimukselliseen kehittämistyöhön kuuluu käytännön ongelmien ratkaisua ja uusien ideoiden, käytäntöjen, tuotteiden tai palvelujen tuottamista ja toteuttamista. Se ei vain kuvaile tai selitä asioita, vaan siinä etsitään parempia vaihtoehtoja ja viedään asioita käytännössä eteenpäin. Tutkimuksellisessa kehittämistyössä korostuukin toiminnallisuus, parannusten hakeminen ja ideoiden ja ratkaisujen toteutettavuuden varmistaminen tutkimuksen keinoin. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 19 – 20.) Tutkimuksellisessa kehittämistyössä on aina taustalla teoria tai teorit, joihin kehittämisessä nojataan. Jotta voidaan puhua tutkimuksesta, vaaditaan lisäksi tutkimuksellista otetta kehittämistyöhön. (Kananen 2012, 19.) Tulosten hyödyllisyys tutkimuksellisessa kehittämistyössä kytkeytyy vahvasti niiden siirtämiseen käytäntöön ja kehitettyjen ideoiden toteutukseen (Ojasalo ym. 2009, 20).

Opinnäytetyöni on osittain myös tapaustutkimus, sillä kehittämistyö tehdään toimeksiantona SOK Strategiapalveluille. Näin ollen tutkimukseni lähestymistapa lähtee lähtökohtaisesti yrityksen tilanteesta, tavoitteista ja kehittämistarpeista. Vaikka tutkimus ja tutkimustulokset pohjautuvatkin tiettyyn yritykseen, pyrkii opinnäytetyöni antamaan vastauksia myös yleisellä tasolla projektien hyötyjen mittaamiseen ja seuraamiseen niin, että niitä voi hyvin soveltaa myös muissa yrityksissä. (Kananen 2012, 34 – 35.)

1.3 Tutkimuksen rajaus ja aineisto

Opinnäytetyö on rajattu projekteista saataviin hyötyihin, niiden seurantaan ja mittaamiseen. Tutkimukseni kohdistuu SOK-yhtymän sisällä tehtyihin projekteihin. Tutkimustulosten pohjalta on tarkoitus kehittää SOK-yhtymässä käytössä olevaa S-projektimallia erityisesti sen hyödyntäminen ja seuranta -vaiheen osalta. Tulen tarkastelemaan projektien liiketoimintahyötyjä yhden tunnetuimman projektimenetelmän, Prince2:n kautta. Prince2 -menetelmä on valittu tähän työhön sen takia, että se painottaa projektimallissaan erityisesti liiketoimintahyötyjen näkökulmaa, eikä sen oppeja ole aiemmin hyödynnetty SOK-yhtymän S-projektimallissa. Prince2 -menetelmästä onkin tarkoitus poimia S-projektimalliin hyviä käytäntöjä liiketoimintahyötyjen määrittelyyn sekä niiden arvioimiseen ja seuraamiseen projektin päättymisen jälkeen.

Aineistona opinnäytetyössä on käytetty projektitoiminnasta kertovaa kirjallisuutta, lehdistä artikkelia sekä tehtyjä tutkimuksia. Tutkimusosioon tietoa on kerätty sekä haastatte-

luilla että kyselytutkimuksella. Näiden tueksi on käytetty kirjallisuutta myös tutkimus-, haastattelu- ja kehittämistyön menetelmistä. Lisäksi tietoa on haettu yrityksen sisältä, heidän omista dokumenteistaan.

1.4 Toimeksiantajayritys

Opinnäytetyö tehdään toimeksiantona SOK-yhtymälle, jota edustaa SOK Strategiapalvelut. SOK eli Suomen Osuuskauppojen Keskuskunta ja sen tytäryhtiöt muodostavat SOK-yhtymän. SOK on suomalainen osuuskunta ja se tuottaa keskitetysti yhteisiä palvelu- ja tukitoimintoja sekä kehittää ja ohjaa S-ryhmän strategioita. SOK harjoittaa alueellisten ja valtakunnallisten tytäryhtiöiden lisäksi marketkauppaa sekä matkailu- ja ravitsemiskauppaa Baltian alueella ja Pietarissa. SOK on perustettu vuonna 1904 ja sen omistavat osuuskaupat. (SOK-yhtymä 2012; Omistusrakenne 2012.)

SOK Strategiapalvelut on SOK-yhtymässä toimiva tukipalveluyksikkö. Strategiapalveluiden toiminnan tarkoituksena on tukea S-ryhmän johtoa ja yksiköitä strategioiden kehittämisessä ja toteuttamisessa. Yksikön tavoitteena on luoda edellytyksiä parhaille strategisille päätöksille. Tämä tapahtuu muun muassa ylläpitämällä ja kehittämällä strategiaprosessia sekä toimimalla strategiaprojektien fasilitoijana. Lisäksi SOK Strategiapalveluiden tehtäväkenttään kuuluu johtamisen ja toimeenpanon tuki. (Strategiapalvelut 2012.) SOK Strategiapalveluiden vastuulle on myös organisoitu SOK-yhtymän hanketoimisto, joka tukee ja kehittää hanke- ja projektitoimintaa sekä vastaa SOK-yhtymän kehityssalkusta.

2 Projektit osana strategista johtamista

2.1 Projektin määritelmä

Sana projekti tarkoittaa ehdotusta tai suunnitelmaa. Lyhyesti määriteltynä projekti on joukko ihmisiä ja muita resursseja, jotka on tilapäisesti koottu yhteen suorittamaan tiettyä tehtävää. Lisäksi projektilla on kiinteä budjetti, aikataulu ja selkeä tavoite. Suomenkielessä projekti-sanana synonyyminä usein käytetään sanaa hanke. Hankkeella viitataan kuitenkin yleensä projektia laajempaan kokonaisuuteen ja hanke usein koostuu useista projekteista. (Ruuska 2007, 18 – 19.)

Projekti käsitteenä pitää jo sisällään sen, että projektissa itsessään tai sen toteuttamisessa pitäisi olla jokin älyn tai tunteen kautta hyväksyttävä hyödyllisyys. Projektointi ja projektityöskentely ovat liiketoiminnan johtamista eikä niiden tuloksena välttämättä ole mikään konkreettinen tuote. Lopputulos voi olla ratkaisu johonkin ongelmaan, innovaatioon tai keino suunnata organisaation toimintaa uudella tavalla. Kilpailukyvyyn ylläpitäminen edellyttää kaikilla toimialoilla kehitys-, investointi- ja kunnossapitohankkeita, joita useimmiten toteutetaan projektimuotoisina. Projektimuotoisen työskentelytavan käyttö onkin yleistynyt ja lisääntynyt työyhteisöissä, ja tämä suuntaus näyttäisi jatkuvan. (Risänen 2002, 25 – 26; Ruuska 2007, 11 – 12.)

Projektimuotoisen työskentelyn suosio johtunee paljolti siitä, että projektit ovat hyvin tulossuuntautuneita. Kun ihmisillä on oikeaa osaamista ja kun he ovat kiinnostuneita projektista, he voivat keskittää kaiken osaamisensa ja voimavaransa tiettyyn tehtävään. Myös päätöksenteko on helpompaa, kun on selkeitä tavoitteita, joiden mukaan edetä. Projektityöskentely etenee useimmiten myös nopeammin kuin tavanomainen työskentely. Lisäksi sitä on helpompi arvioida kuin tavallisessa linjaorganisaatiossa työskentelyä. (Löow 2002, 18.) Projektijohtaminen onkin tulosjohtamista selkeimmillään. Projektille asetetaan ajalliset, sisällölliset, laadulliset ja taloudelliset tavoitteet. (Pelin 2008, 36.)

2.2 Projektin rakenne

Projekti jakautuu vaiheisiin, jotka seuraavat toisiaan tai ovat osittain päällekkäisiä. Yleensä projekti etenee suoraviivaisesti, mutta on toki mahdollista, että projektin aikana palataan projektin edelliseen vaiheeseen, jos tulokset tai kehitystyö sitä vaativat. Projektin kulku kuvataan yleensä viitenä eri vaiheena, joita ovat: tarpeen tunnistaminen, määrittely, suunnittelu, toteutus ja projektin päättäminen. (Kettunen 2009, 43; Virtanen 2000, 73.)

Koko projekti siis lähtee liikkeelle tunnistetusta tarpeesta tai ideasta, jonka jälkeen määrittelyvaiheen kautta arvioidaan onko projekti riittävän hyvä ja kannattava toteutettavaksi. Tällöin mietitään kenelle projektia tehdään, millaisia kohderyhmiä projektilla olisi, miksi projekti ylipäänsä tulisi toteuttaa sekä kenen etuja se mahdollisesti palvelisi. Määrittelyvaiheen läpivienti antaa usein riittävät tiedot päätöksenteon tueksi eli sille, jatketaanko projektin kanssa eteenpäin vai ei. (Kettunen 2009, 43, 51; Virtanen 2000, 74.)

Määrittelyvaiheesta siirrytään varsinaiseen suunnitteluvaiheeseen, mikäli tulokset ovat riittävän rohkaisevia. Suunnitteluvaiheessa tarkennetaan määrittelyvaiheen tuloksia ja viedään tavoitteet konkreettisiksi suunnitelmiksi. Suunnitteluvaiheen tuloksena syntyy projektisuunnitelma, johon kirjataan, miten tavoite toteutetaan annetuilla resursseilla, aikataululla ja budjetilla. Projektin suunnittelu on yksi tärkeimmistä vaiheista koko projektin elinkaaren aikana, koska silloin kiinnitetään suurin osa kustannuksista ja tarvittavista resursseista. Varsinaisessa toteutusvaiheessa on enää vaikea karsia kustannuksia tai muuttaa resurssien käyttöä. (Kettunen 2009, 43 – 44, 54.)

Projektin toteutusvaihe aloitetaan, kun suunnitelmat ovat valmiita ja toteutusvaiheen käynnistämisestä tehdään päätös. Tämän jälkeen projektin tavoitteena on edetä tehdyn projektisuunnitelman mukaan. Tämä kuitenkin toteutuu käytännössä harvoin, sillä projekti elää aina jonkin verran, ja projektisuunnitelmaa tuleekin muuttaa ja täydentää projektin etenemisen myötä. Toteutusvaiheen tuloksena syntyy projektisuunnitelmassa kuvattu tuotos. (Kettunen 2009, 44.)

Projektin viimeinen vaihe on päättäminen. Tämä vaihe sisältää projektin loppuraportoinnin, projektiorganisaation purkamisen sekä jatkoideoiden esille tuomisen. Päättämiseen liittyy myös projektin tuloksen siirto käyttäjälle. (Kettunen 2009, 45; Pelin 2008, 18.) Tässä vaiheessa tulisi sopia myös jälkihoidosta eli mahdollisten käytössä ilmenevien virheiden korjaamisesta, ylläpidosta sekä käyttäjätuen järjestelystä. Projekti katsotaan päättyneeksi johtoryhmän päätöksellä. (Ruuska 2007, 40.)

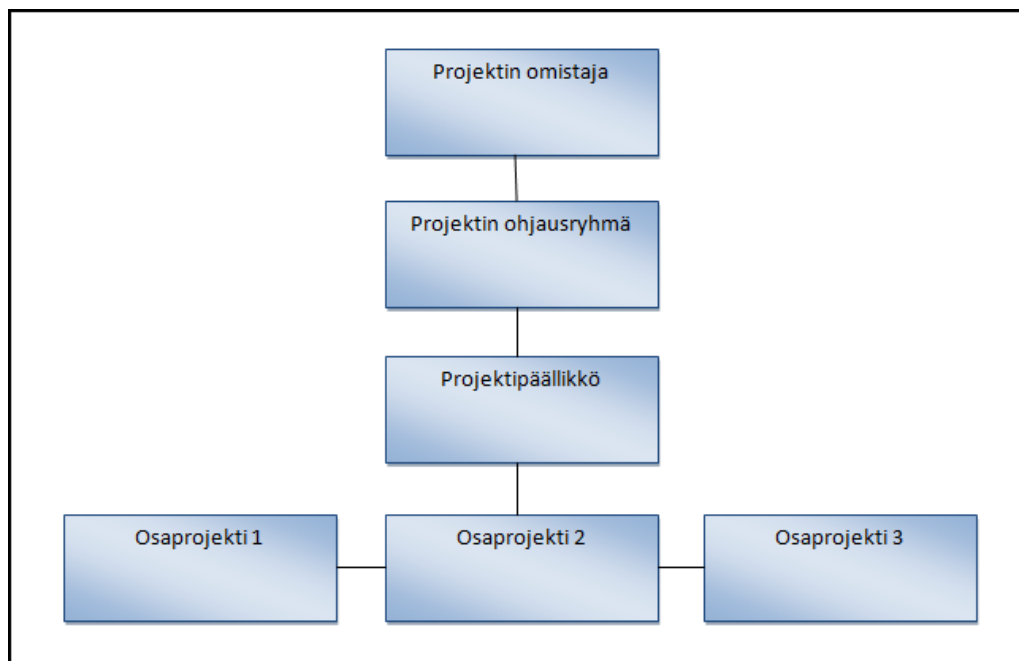
2.3 Projektiorganisaatio

Projektiorganisaatiolla tarkoitetaan projektin toteuttamista varten muodostettua tarkoituksenmukaista organisaatiota. Henkilöt ovat mukana projektiorganisaatiossa määräajan, jonka jälkeen he palaavat takaisin linjaorganisaatioon tai seuraavaan projektiin. (Pelin 2008, 65.) Projektiorganisaatio käsittää kaikki ne tahot, jotka työskentelevät projektissa: projektin omistajan, projektipäällikön, projektin ohjausryhmän sekä projekti-ryhmän.

Projektin omistaja on taho, joka vastaa, että projekti saavuttaa tavoitteensa ja tuottaa lupaamansa hyödyt. Projektin omistaja on se, joka laittaa projektin alulle ja on myös sitoutunut saattamaan projektin loppuun. Projektipäällikkö taas on henkilö, joka vastaa projektin toteuttamisesta käytännössä ja on kokonaisvastuussa projektista, sen suun-

nittelusta, toimeenpanosta ja tehtävien valvonnasta. Projektin ohjausryhmä on johdon ja keskeisten sidosryhmien edustajista koostuva ryhmä, joka ohjaa projektia ja päättää projektin suunnitelmien muutoksista. Projektipäällikkö raportoi projektin etenemisestä projektin ohjausryhmälle. (Lehtonen, Lindblom, Simonen & Korpinen 2006, 213 – 214; Pelin 2008, 69.) Projektiryhmällä tarkoitetaan projektiin nimettyjä asiantuntijoita, jotka vastaavat projektin käytännön toteutustyöstä oman erityisalueensa osalta. Projektiryhmän kokoaminen on tärkeä vaihe projektin käynnistystä, sillä tehtyjen suunnitelmien pohjalta täytyy löytää oikeat ihmiset viemään projekti käynnistyksestä päätökseen esitettyjen tavoitteiden mukaisesti. (Kettunen 2009, 129; Ruuska 2007, 150.)

Projektissa on tavanomaisesti mukana usean eri yrityksen resursseja, jonka takia projektiorganisaatio voi olla summa useasta osaprojektista (Pelin 2008, 66). Projektiorganisaatiota kuvaava yleinen malli on yleensä esitetty kuvion 1 mukaisena hierarkkisenä rakenteena. Tällöin projektilla on projektipäällikkö, joka johtaa koko projektin toimintaa ja on jatkuvasti tietoinen kaikesta projektissa tapahtuvasta toiminnasta. Osaprojekteilla on omat vetäjänsä, jotka raportoivat säännöllisesti varsinaiselle projektipäällikölle. Projektipäällikkö taas vastaavasti raportoi projektin etenemisestä projektin ohjausryhmälle. (Kettunen 2009, 146 – 147.) Projektin omistajan toimii yleensä projektin ohjausryhmän puheenjohtajana (S-projektimalli 2012, 12).



Kuvio 1. Projektiorganisaatio (mukaillen Kettunen 2009, 147).

2.4 Projektityypit

Kuten aiemmin tässä luvussa jo todettiin, projektit voivat olla hyvinkin erilaisia sisällöltään ja luonteeltaan riippuen niiden tavoitteista. Tavoite määrittää muun muassa sen minkälaista osaamista tarvitaan, kuinka pitkään projekti kestää ja minkälaisia väli- ja lopputuloksia projektilta odotetaan. Projektit voidaankin ryhmitellä luonteensa perusteella eri projektityyppeihin. Yleisesti projektit jaetaan tuotekehitysprojekteihin, tutkimusprojekteihin, toimitusprojekteihin, investointiprojekteihin, toteutusprojekteihin ja toiminnan kehittämisprojekteihin. Opinnäytetyöni keskittyy lähinnä toiminnan kehittämiprojekteihin, sillä suurin osa SOK-yhtymässä toteutettavista projekteista on nimenomaan sisäisiä kehitysprojekteja. (Kettunen 2009, 17; Pelin 2008, 34.)

Yritysten sisäiset kehitysprojektit lähtevät liikkeelle usein joko kehitysideasta tai johdon antamasta toimeksiannosta. Kehitysprojektin tavoitteena on kehittää yrityksen toimintaa joko sisäisesti tai ulkoisesti. Usein näissä projekteissa työskentelevät henkilöt toimivat oman työnsä ohella ja voivat näin käyttää vain osan työajastaan projektiin. Sisäiset kehitysprojektit ovat yleisesti käytetty toimintatapa jokaisessa yrityksessä tai yhteisössä. Kaikki hankkeet, jotka eivät kuulu normaaleihin työrutiineihin, tehdäänkin yleensä projektien kautta. Tyypillisiä sisäisiä kehitysprojekteja ovat muun muassa organisaation uudistaminen, toiminnan järjeistäminen, uusien työtapojen ja välineiden käyttöönotto tai tietojärjestelmien kehittäminen ja käyttöönotto. (Kettunen 2009, 17 – 19; Pelin 2008, 35.)

2.5 Projektin onnistumisen arviointi

Projekti on työkokonaisuus, jolla on selkeä alkamis- ja päättymisajankohta. Kun kaikki projektisuunnitelmassa määritellyt tehtävät on suoritettu ja tilaaja on hyväksynyt projektin lopputulokset, projekti päättyy. (Ruuska 2007, 265.) Tavallisesti projektin onnistumista mitataan lopputuotteelle asetettujen tavoitteiden saavuttamisella aikataulun mukaisesti ja sovituilla kustannuksilla. Projektin onnistumista arvioidaankin siis usein suhteessa projektisuunnitelmaan. Projektin onnistumisen määrittely ja arviointi eivät ole kuitenkaan niin yksiselitteisiä asioita. Mikäli projektia ajatellaan investointina, kuten yleensä pitäisi, tulisi onnistumista arvioida lopputuloksen tuottaman hyödyn näkökulmasta. (Ruuska 2007, 274 – 275.)

Kuviossa 2 ilmenee suhde projektin läpiviennin onnistumisen ja projektin lopputuloksen hyödyntämisen välillä. Jos esimerkiksi rakennetaan uusi IT-järjestelmä siten, että toteutus pysyy aikataulussa ja budjetissa, mutta järjestelmää ei oteta käyttöön, niin miten arvioidaan onnistuminen? Jos tarkastellaan pelkkää toteutusprojektia, kuten hyvin usein tehdään, niin voidaan sanoa että projekti meni suunnitelman mukaan, mutta kun tarkastellaan kokonaisuutta, niin hanke epäonnistui. Hyvään projektinhallintaan kuuluu-kin tarkastella projektin aikana säännöllisesti projektin lopputuloksen käyttöönoton edellytyksiä. Erityisen tärkeää tämä on projektin muutostilanteissa. Jos projektin lopputulosta ei enää tarvita, on parempi keskeyttää projekti ja säästää loppuunsaattamisen vaatimat rahat kuin jatkaa rahankäyttöä johonkin, jota ei tarvita. (Benson 2010, 6 – 7.)

		LOPPUTULOS	
		Lopputulos OK ja otettiin käyttöön	Lopputulosta ei otettu käyttöön
PROJEKTI	Projekti pysyi aikataulussa ja budjetissa	10 Menestys!	5 Katastrofi
	Projekti ei pysynyt aikataulussa ja/tai budjetissa	8 Menettelee	4 Fiasko

Kuvio 2. Projektin läpiviennin onnistumisen ja projektin lopputuloksen hyödyntämisen suhde (Benson 2010, 6).

On siis tärkeää tarkastella projekteja niiden päättymisen jälkeen. Tällöin voidaan todeta, kuinka hyvin asetettuja hyötytavoitteita ollaan saavuttamassa ja mahdollisesti jo saavutettukin. Tämä on myös tärkeää oppimista seuraaviin projekteihin, ja on erityisen tärkeää, että projektissa mukana olleet pääsevät näkemään miten hyvin heidän tuottamansa lopputulos saavuttaa sille asetettuja hyötytavoitteita. (Benson 2010, 7.)

Projektin onnistumisen ja hyötyjen mittaamista pidetään usein varsin hankalana. Mitattavia tulostavoitteita on yleensä useita ja mitattavat suureet ovat sekä määrällisiä että laadullisia. Valmista mittaristoa ei myöskään yleensä ole saatavilla. Onnistumiskriteerien tärkeysjärjestys ja painoarvo usein vaihtelevat ja projektiin kohdistuu ristiriitaisia

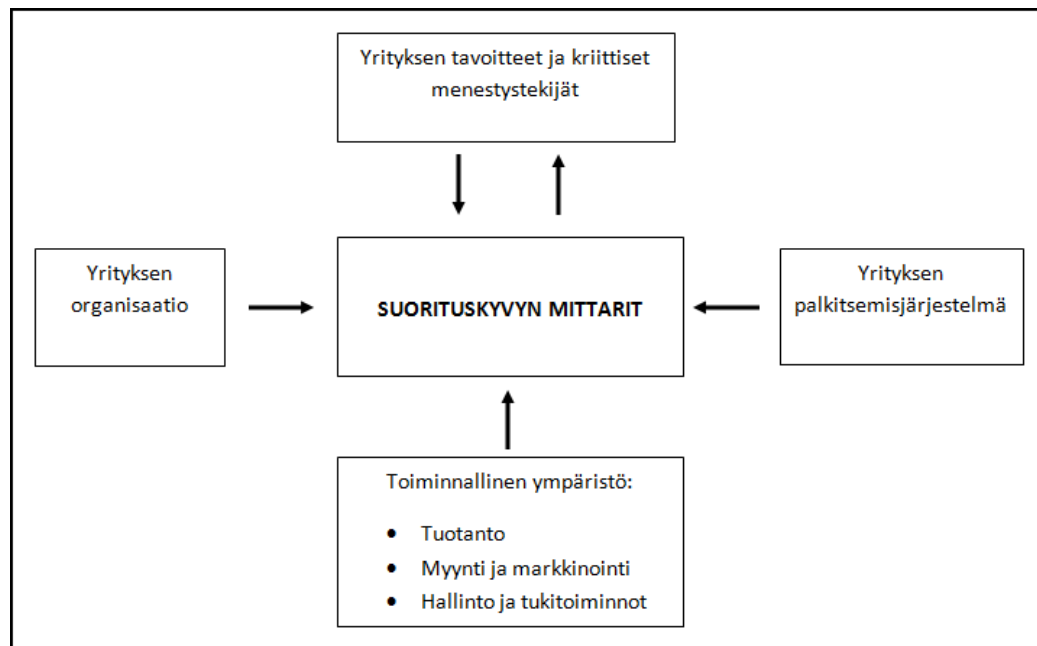
odotuksia. Projektista saatavien hyötyjen realisoituminen kestää usein myös hyvin pitkään ja onnistuminen määritellään lopullisesti vasta projektin ulkopuolella. Projektin laadullista onnistumista onkin mahdoton arvioida, ellei etukäteen sovita, mitä sillä vallitsevassa tilanteessa tarkoitetaan ja millä kriteereillä projektin toteutusprosessin voidaan katsoa onnistuneen. (Ruuska 2007, 276 – 277.)

2.6 Projektin hyötyjen mittaaminen

Päätöksenteossa pohditaan aina, onko lopputulos tekemisen arvoinen. Tätä kutsutaan kustannus-hyötyanalyysiksi. Se tarkoittaa sitä, että tiedostamme kustannukset, jotka lopputuloksen saavuttaminen vaatii ja myös mahdolliset hyödyt, joita lopputulos saa aikaan. Näitä punnitaan keskenään ja mietitään, onko saavutettavissa oleva hyöty kustannusten arvoinen. Toisin sanoen kustannus-hyötyanalyysi on työkalu päätösten tekemiselle. Pystyäkseen vastaamaan kysymykseen, onko jokin hyöty kustannusten arvoinen, meillä täytyy olla sekä kustannukset että hyödyt mitattavissa olevassa muodossa. (Snell 2011, 1 – 2.)

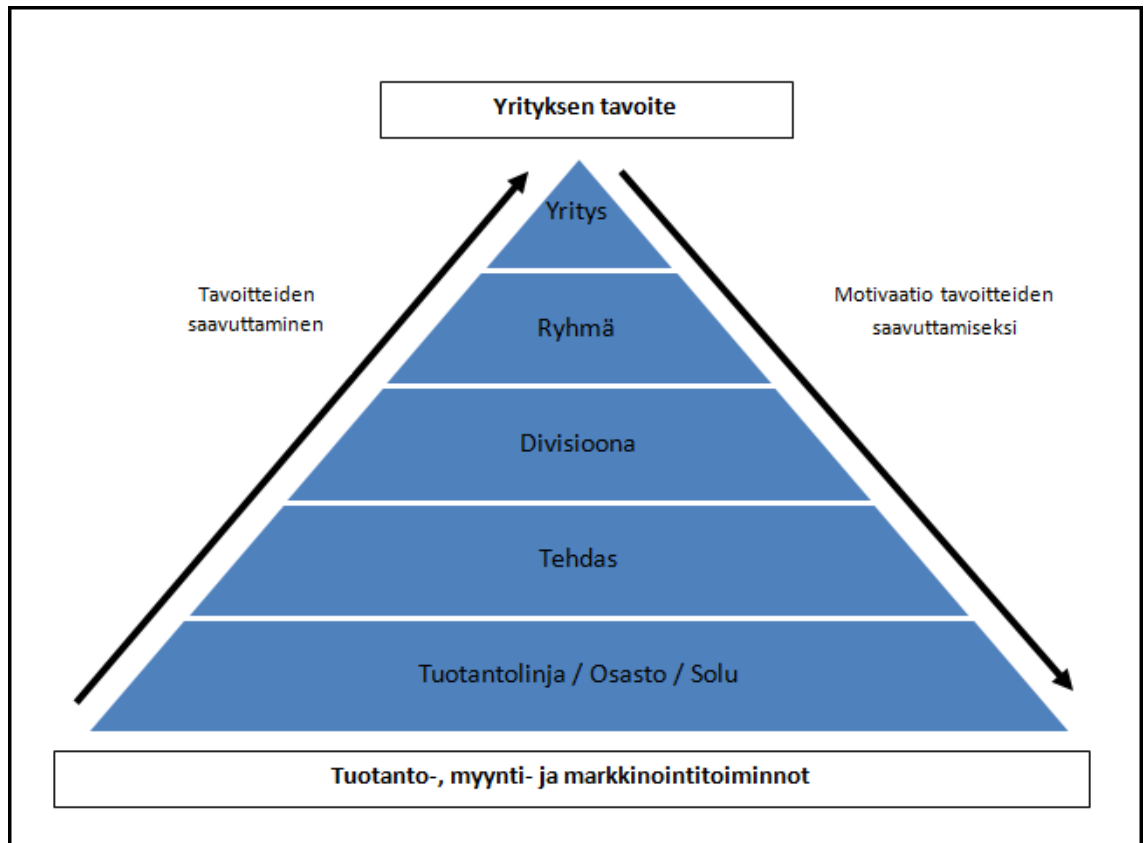
Projektin hyötyjen mittaamista pidetään usein varsin hankalana. Monet tärkeät suorituskyvyn mittarit ovat laadullisia, kun taas monet määrälliset mittarit ovat vähemmän tärkeitä. Tämän takia usein mitataankin vähemmän tärkeitä asioita, koska niitä on helppo mitata täsmällisesti. Yhä enemmän on kuitenkin laskentatoimen piiriin otettu mukaan myös strategisesti ei-taloudellisia mittareita. (Laitinen 2003, 20.)

Santori ja Anderson (1987) esittivät suorituskyvyn mittaamiseen vaikuttavan seuraavat neljä tekijää, jotka on kuvattu kuviossa 3. Ensimmäinen tekijä on yrityksen tavoitteet ja kriittiset menestystekijät. Santorin ja Andersonin mielestä suorituskyvyn mittareissa on tärkeintä se, että ne ovat suhteessa yrityksen tavoitteisiin ja niistä johdettuihin kriittisiin menestystekijöihin. Perusajatuksena on, että yritys asettaa ensin tavoitteensa, esimerkiksi markkinaosuuden nostamisen, ja tunnistaa sitten kriittiset menestystekijät, joita voivat esimerkiksi olla täsmälliset toimitukset ja matalat myyntihinnat. Tämän jälkeen näille kriittisille menestystekijöille kehitetään suorituskyvyn mittarit, esimerkiksi ajoissa toimitettujen tuotteiden osuus ja tuotteiden tavoitetuotantokustannukset. (Santori & Anderson 1987 teoksessa Laitinen 2003, 55 – 56.)



Kuvio 3. Suorituskyvyn mittaamiseen vaikuttavat tekijät (Santori & Anderson 1987 teoksessa Laitinen 2003, 57).

Toinen tärkeä tekijä suorituskyvyn mittareiden käytössä on yrityksen organisaatio. Kuviossa 4 on esitetty yrityksen tavoitteiden saavuttamiseksi tarvittavat mittarit jokaisella organisaatiotasolla. Mitä korkeammalla hierarkiatasolla ollaan, sitä vähemmän suorituskykymittareita yleensä on, mutta sitä laaja-alaisemmin ne yleensä mittaavat suorituskykyä. Alimmalla tasolla taas on runsaasti mittareita ja ne liittyvät hyvin yksityiskohdaisiin asioihin. Esimerkiksi yritystason mittarina oleva ajoissa toimitettujen tuotteiden osuus, saattaa alimmalla tasolla tarkoittaa erikseen tilaamaan jouduttujen varaosien määrän -mittaria. Tärkeintä on kuitenkin se, että mittarit on asetettu koko organisaatiolle, kaikille tasoille, siten että ne ovat sopusoinnussa kriittisten menestystekijöiden kanssa. (Laitinen 2003, 57 – 58.)



Kuvio 4. Yrityksen organisaation ja suorituskymittareiden suhde (Laitinen 2003, 61).

Kolmas suorituskyvyn mittareiden käyttöön vaikuttava tekijä on yrityksen palkitsemisjärjestelmä. Palkitsemisjärjestelmän toimivuus perustuu siihen, että ihmisillä on tapana keskittyä niihin asioihin, joilla heidän suorituskynsä selvästi vaikuttaa palkkioon. Tämän takia olisikin tärkeää, että palkitsemisjärjestelmä olisi kiinteä osa suorituskyvyn mittaajajärjestelmää. Palkitsemisjärjestelmä ei toki koostu vain rahallisista kannusteista, vaan myös ylennyksistä, vastuun lisääntymisestä ja muista urakehitykseen liittyvistä tekijöistä. (Laitinen 2003, 58.)

Neljäs mittareiden käyttöön vaikuttava tekijä on yrityksen toiminnallinen ympäristö. Tämä muodostuu valmistuksesta, myynnistä ja markkinoinnista sekä hallinnollisista ja muista tukitoiminnoista. Suorituskyvyn mittarin täytyykin kytkeytyä yrityksen valmistustoiminnan nykyaikaisiin ominaisuuksiin sekä sen tulee ottaa huomioon myyntiin ja markkinointiin liittyvät tekijät, kuten kilpailutilanne ja markkinoiden rakenne. (Laitinen 2003, 58 – 59.)

Santorin ja Andersonin esittävät myös suorituskyvyn mittareilta vaadittavia ominaisuuksia, joita ovat seuraavat: mittareiden tulisi mitata pidemmän aikavälin kuin lyhyen tähtäyk-

sen suorituskyykyä, mittareiden tulisi olla sekä taloudellisia että ei-taloudellisia, mittareita tulisi laskea ja käyttää mieluummin jatkuvasti kuin periodeittain, mittareiden tulisi olla yksinkertaisia ja helppoja ymmärtää ja ottaa käyttöön, mittarit tulisi olla mahdollista sopeuttaa tuotantoprosessin muutoksiin ja mittareiden tulisi täydentää muita suorituskyyvyn mittareita. (Laitinen 2003, 59.)

2.7 Projektit osana strategiaa ja tulokorttijohtamista

Toinen näkökulma projektien hyötyihin ja niiden mittaamiseen on yrityksen strategia ja tulokortti. Kun organisaation strategia kuvaa sitä, kuinka organisaatio aikoo tuottaa arvoa osakkeenomistajilleen ja asiakkailleen, niin strategiset hankkeet ja projektit taas edustavat sitä, miten organisaatio voi saavuttaa haluamansa. Strategiset hankkeet ovat organisaation päivittäiseen operatiiviseen toimintaan kuulumattomia, rajallisen ajan kestäviä projekteja, joiden tarkoitus on auttaa organisaatiota tavoiteltujen tulosten saavuttamisessa. Strategioissa kiinnitetään entistä enemmän huomiota sen jalkautukseen, sisäisten prosessien tehokkuuteen ja organisaation hallintomalleihin. Näiden johdosta on myös syntynyt erilaisia mittaristoja johtamisjärjestelmän tueksi. Yksi näistä on Balanced Scorecard eli tasapainotettu tulokortti. (Kaplan & Norton 2004, 27; Kaplan & Norton 2009, 127; Santalainen 2005, 21.)

Tulokorttijohtamisessa katsotaan eteenpäin. Tulevan kilpailukyvyn kannalta tarvitaan vahvaa kehittämisotetta. Koska kaikkeen hyvään ei minkään organisaation resurssit riitä, onkin keskityttävä oleelliseen. Tulokortti on hyvä apuväline, kun johto päättää, mitä hankkeita ja projekteja tarvitaan strategisten tavoitteiden toteuttamiseksi. Tulokortin avulla johto osaa tunnistaa, valita ja priorisoida strategisten tavoitteiden toteutuksesta tukevat projektit. Tulokortti myös osoittaa, onko valituilla hankkeilla ja projekteilla vaikutusta liiketoiminnan tavoitteisiin ja mittareihin. (S-tulokortti 2013, 15.) Tulokortti onkin erinomainen väline projektien hyötyjen arviointiin. Jos projektilla ei ole vaikutusta tulokortin tavoitteiden mittareihin, niin silloin tehdään joko vääriä asioita tai sitten projektin toteutuksessa ja toimeenpanossa on ongelmia. (S-salkkumalli 2013, 25.)

Alun perin tulokortissa oli neljä näkökulmaa: talous, asiakas, sisäiset prosessit sekä oppiminen ja kasvu. Organisaatiot usein kuitenkin muokkaavat näkökulmia omaan toimintaansa paremmin soveltuviksi, sillä samat näkökulmat eivät välttämättä palvele kaikkia yrityksiä ja organisaatioita yhtä hyvin. (Malmi, Peltola & Toivanen 2006, 24.)

SOK-yhtymän strategian mittareiden määrittäminen perustuu myös tasapainotetun tuloskortin malliin, jossa tavoitteita, menestystekijöitä ja mittareita tarkastellaan neljästä näkökulmasta: asiakkaat, henkilöstö, prosessit ja talous.

Asiakasnäkökulman mittarit voidaan jakaa kahteen ryhmään: perusmittareihin ja asiakaslupausmittareihin. Perusmittarit ovat hyvin samankaltaisia yrityksistä ja organisaatioista riippumatta. Hyvin tyypillisiä tähän ryhmään kuuluvia mittareita ovat markkinaosuus ja asiakastyytyväisyys. Nämä siis tyypillisesti heijastelevat onnistumista markkinoilla ja asiakasrajapinnassa yrityksen näkökulmasta katsottuna. Asiakaslupausmittarit taas vastaavat kysymykseen, mitä yritysten tulisi asiakkailleen tarjota, jotta asiakkaat olisivat tyytyväisiä ja uskollisia. (Kaplan & Norton 2004, 58 – 65; Malmi ym. 2006, 25 – 29.)

Taloudellisen näkökulman mittarit kuvaavat, kuinka hyvin strategia on onnistunut taloudellisesti. Taloudelliset tavoitteet liittyvät usein kannattavuuteen ja niitä mitataan esimerkiksi operatiivisella tuloksella. Prosessien näkökulma taas mittaa niitä prosesseja, joissa täytyy onnistua erinomaisesti, jotta taloudellisessa ja asiakasnäkökulmassa mainitut tavoitteet saavutettaisiin. Henkilöstön näkökulman tulisi vastata kysymykseen, pystyykö organisaatio tulevaisuudessakin henkilöstön avulla kehittymään ja luomaan arvoa. Yleisimpiä mittareita tähän ovat henkilöstötyytyväisyys, vaihtuvuus ja koulutukseen uhratut resurssit sekä sitä kautta henkilöstön osaaminen. (Kaplan & Norton 2004, 58 – 65; Malmi ym. 2006, 25 – 29.)

Tuloskortin näkökulmia ei mielestäni tulisi nähdä kuitenkaan erillisinä toisistaan, vaan pikemminkin niin, että ne tukevat toinen toisiaan. Usein yrityksissä lähdetään liikkeelle taloudellisista näkökulmista, vaikka ne tulisi nähdä henkilöstö-, prosessi- ja asiakasnäkökulmien kautta syntyvänä tavoitteena ja hyötynä. Toisin sanoen, kun henkilöstö on motivoitunut ja koulutettua yritys pystyy parantamaan ja tehostamaan prosesseja, joka taas näkyy asiakastyytyväisyydessä ja markkinaosuuden kasvuna. Tämän kaiken tuloksena syntyy taloudellista hyötyä ja arvoa, ja nämä ovat nimenomaan edellytys taloudellisen hyödyn syntymiselle.

3 Prince2 projektien liiketoimintahyötyjen varmistajana

Tässä luvussa perehdytään Prince2 -projektinhallintamenetelmään, joka on siis Office of Government UK:n omistama projektijohtamisen menetelmä, kuten luvussa yksi aiemmin jo mainitsin. Prince2 -menetelmästä on tähän lukuun poimittu erityisesti mallissa kuvatut liiketoimintahyödyt. Liiketoimintahyödyt kuvaavat projektin liiketoiminnalliset perusteet. Liiketoimintahyödyissä määritellään muun muassa projektin toteuttamisen syyt sekä tavoiteltavat hyödyt, riskit, kustannukset ja aikataulu.

SOK-yhtymällä käytössä olevassa S-projektimallissa ei ole aiemmin hyödynnetty Prince2 -menetelmää, vaan S-projektimalli perustuu PMBOK:iin, ISO 21500:n sekä IPMA ICB:hen, joita avaan enemmän luvussa neljä. Syy Prince2 -menetelmän tuomiseen tähän työhön tulikin yrityksen toiveista. Prince2 -menetelmä keskittyy vahvasti tuomaan liiketoimintahyödyt keskeiseen asemaan projektinhallinnassa. Tämän takia menetelmän ottaminen tähän työhön mukaan oli perusteltua ja toivottua. Prince2 -menetelmän valinta oli looginen myös sen takia, että opinnäytetyöni pohjautuu erityisesti projektien hyötyjen varmistamiseen ja mittaamiseen. Prince2 -menetelmän käytäntöjä on tarkoitus vertailla tutkimusosion vastausten kanssa ja poimia tästä menetelmästä parhaat mahdolliset käytännöt SOK-yhtymän projektinhallintaan.

3.1 Erilaiset hyödyt projektien käynnistämisen taustalla

Prince2 -menetelmän lähtökohta ja periaate on se, että projektin toteuttamisella täytyy olla jatkuva liiketoiminnallinen peruste. Jos liiketoiminnallista perustetta ei ole, ei projektia myöskään tule laittaa alulle. Projektin täytyy olla kannattava siihen nähden, mitä siihen on panostettu ja laitettu rahaa kiinni. Liiketoimintahyötyjen kautta arvioidaan, onko projekti houkutteleva sekä toteuttamiskelpoinen ja saavutettavissa oleva, ja näin ollen myös kannattava investointi. (Graham 2008, 149; Office of Government Commerce 2012, 21.) Esittelen seuraavaksi kolme erityyppistä projektia juuri projektien käynnistämisen näkökulmasta: lain tai sääntöjen noudattamisen takia perustetut projektit, mahdollistavat projektit ja hyötyjä tuottavat projektit.

Tyypillinen projekti, joka käynnistetään lain noudattamisen takia, on esimerkiksi verojen korotusten takia perustettu projekti maksujärjestelmiin tehtäville muutoksille. Tämänkaltaiset projektit tuottavat harvoin varsinaisia liiketoiminnallisia hyötyjä yritykselle. Projektia ei voi kuitenkaan olla käynnistämättä, sillä tulevat veromuutokset vaativat sen. Pro-

jekteja saatetaan käynnistää myös, vaikka ne eivät itsessään tuottaisi hyötyjä. Tämänkaltaisten projektien avulla varmistetaan se, että hyödyt toteutuvat muussa tai muissa projekteissa. Infrastruktuuriprojektit ovat tyypillisiä tämänkaltaisia projekteja. (Graham 2008, 151.)

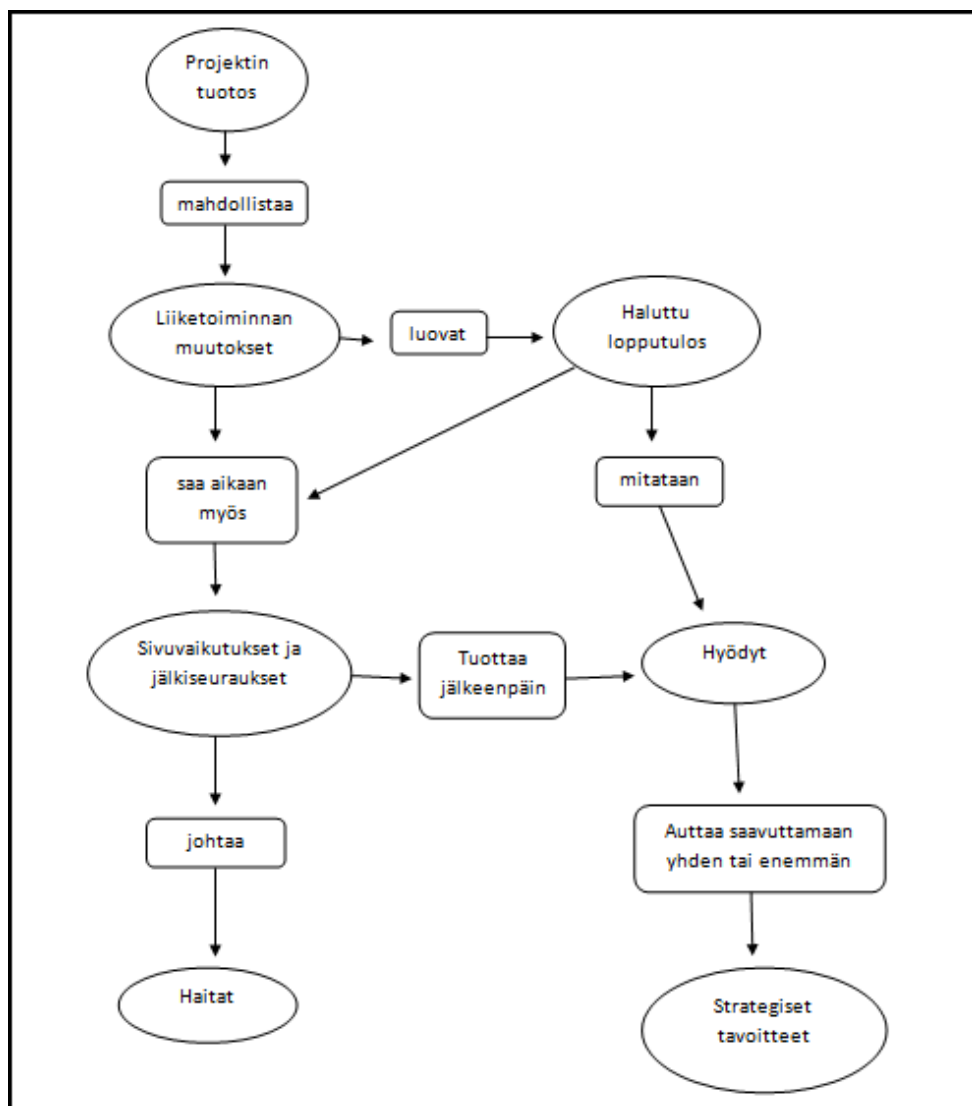
Suurin osa projekteista kuitenkin tuottaa hyötyjä ja aina kun vain on mahdollista, niitä pitäisi pystyä myös mittaamaan. Hyötyjä tuottavat projektit jaetaan Prince2:ssa kolmeen eri tyyppiin riippuen siitä, millaisia hyötyjä ne saavuttavat. Voidaan puhua projekteista, jotka saavuttavat suoria säästöjä, määritettävissä olevia hyötyjä tai ei-määritettävissä olevia hyötyjä. Suoria säästöjä saavuttavilla projekteilla tarkoitetaan projekteja, jotka saavuttavat rahallisia säästöjä. Esimerkiksi vaihtamalla korkeat ylläpitokustannukset aiheuttava kone mataliin ylläpitokustannuksiin aiheuttavaan koneeseen, saavutetaan suoria rahallisia säästöjä. Raha on mitattavaa, näkyvää ja todellista. (Graham 2008, 151.)

Määritettävissä olevia hyötyjä tuottavilla projekteilla taas tarkoitetaan projekteja, joiden tuloksena ei ole sellaista suoranaista rahallista hyötyä, joka näkyisi pankkitilillä rahan lisääntymisenä. Näidenkin projektien hyötyjä on kuitenkin mahdollista mitata. Esimerkiksi organisoimalla uudelleen työntekijöiden työtehtäviä, voidaan säästää työaikaa enemmän esimerkiksi myyntiin kuin hallinnollisiin tehtäviin. Suoranaisia säästöjä tällä ei saavuteta, sillä palkanmaksu pysyy samana, mutta työtunteja säästyy. Myymiseen säästyneet työtunnit voi toki halutessaan muuttaa rahalliseksi hyödyksi laskemalla tuntipalkka säästyneillä työtunneilla, jos haluaa. (Graham 2008, 152.)

Ei-määritettävissä olevia hyötyjä saavuttavilla projekteilla tarkoitetaan projekteja, joiden hyötyjä ei varsinaisesti pystytä mittaamaan. Jos esimerkiksi vanha hotellin vastaanotto uusitaan ja remontoidaan, niin miten mitataan saavutettuja liiketoiminnallisia hyötyjä? Asiakkailta voidaan kysyä minkälaisin arvosanoin he arvostavat vanhan ja uuden vastaanoton, mutta tämä ei kuitenkaan mittaa liiketoimintahyötyjä. Liiketoiminnallisia hyötyjä on tässä tapauksessa vain mahdoton mitata. Vastaanottoa ei kuitenkaan pidä jättää uusimatta tämän takia, sillä kaikki ymmärtävät, että se on kannattavaa liiketoiminnan kannalta. Tämänkaltaisissa projekteissa saavutetaan kyllä hyötyjä, mutta ne eivät vain ole mitattavissa tai määritettävissä. (Graham 2008, 152.)

3.2 Projektin tuotoksen, lopputuloksen ja hyötyjen suhde

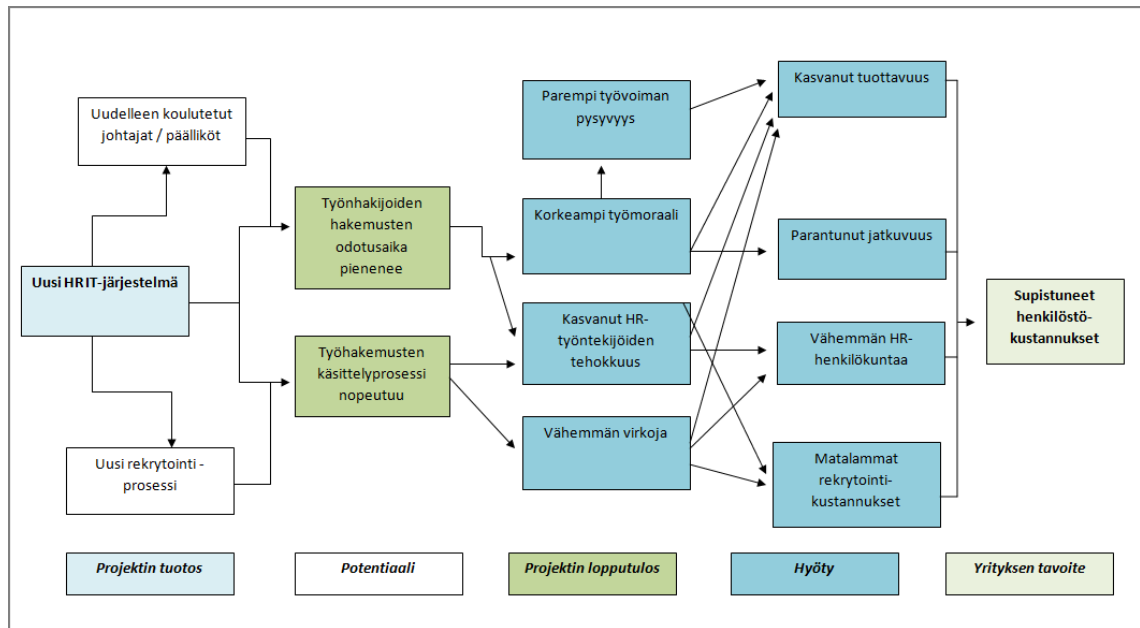
Projektin hyödyt ovat siis keskeisessä asemassa projektinhallintaa ja ilman hyötyjä projekteja ei pitäisi edes toteuttaa. Koska projektin lopputulos ja sillä saavutettavat hyödyt ovat usein todettavissa vasta projektin päätyttyä, on valitettavan helppoa laittaa painopiste projektin aikana ainoastaan projektin tuottamaan tuotokseen. Sen takia olisi sokin tärkeää tunnistaa ja tehdä läpinäkyväksi projektin tuotoksen, lopputuloksen ja hyötyjen linkitys toisiinsa. Tämä on kuvattu kuviossa 5. (Office of Government Commerce 2012, 21 – 22.)



Kuvio 5. Projektin tuotoksen, halutun lopputuloksen ja hyötyjen suhde (Office of Government Commerce 2012, 22).

Projektin tuotos, esimerkiksi uusi myyntijärjestelmä, mahdollistaa liiketoiminnan muutokset. Kun liiketoiminnan muutoksia tehdään, luovat ne halutun lopputuloksen, joka voisi olla esimerkiksi myyntitilausten nopeampi ja virheettömämpi käsittely. Kun haluttua lopputulosta mitataan, saadaan hyödyiksi tällöin esimerkiksi kulujen väheneminen ja myyntitilausten kasvu. Liiketoiminnan muutokset voivat kuitenkin saada aikaan myös sivuvaikutuksia ja jälkiseurauksia, jos esimerkiksi projekti ei toteudukaan niin kuin alun perin oli tarkoitus. Tämä johtaa haittoihin. Projektin aikana voi myös tulla sivuvaikutuksia ja jälkiseurauksia, jotka kuitenkin jälkeinpäin voivat tuottaa hyötyjä projektille. Esimerkiksi myyntijärjestelmän asentamisesta aiheutuvat myyntikatkot ovat vain väliaikaisia ja haittaavat myyntitoimintaa vain hetkellisesti. (Office of Government Commerce 2012, 21 – 22.)

Projektin tuotokset, lopputulokset ja hyödyt ovat siis yhteydessä toisiinsa, eikä yrityksen tavoitteet ole sattumalta saavutettuja. Projektin kannalta voisikin olla järkevää ja hyödyllistä laatia kaavio näiden elementtien kulusta sekä seurata näiden keskinäistä riippuvuussuhdetta huolellisesti projektin aikana. Tämänkaltaista kaaviota kutsutaan hyötykartaksi (kuvio 6). Hyötyjen ymmärtäminen on tärkeää, koska hyödyt eivät yleensä tapahdu yksinään, ja koska näiden elementtien välillä vaikuttaa syy-seuraus -suhde. Näin ollen esimerkiksi epäonnistumisella jossakin tuotoksen vaiheessa voi olla vähäinen vaikutus projektin näkökulmasta, mutta massiivinen vaikutus hyötyjen realisoitumiseen. Hyötykartta auttaa näkemään koko kuvan muutoksista ja kuvaa jokaisen panoksen, joka tarvitaan hyödyn realisoitumiseen. Kartan tulisi sisältää myös ne riippuvuudet, jotka ovat projektin hallinnan ulkopuolella, sillä niillä voi olla myös vaikutus hyötyjen toteutumiseen ja realisoitumiseen. (Office of Government Commerce 2011, 83.)



Kuvio 6. Hyötykartta: esimerkkinä uusi HR-järjestelmä (Office of Government Commerce 2011, 83).

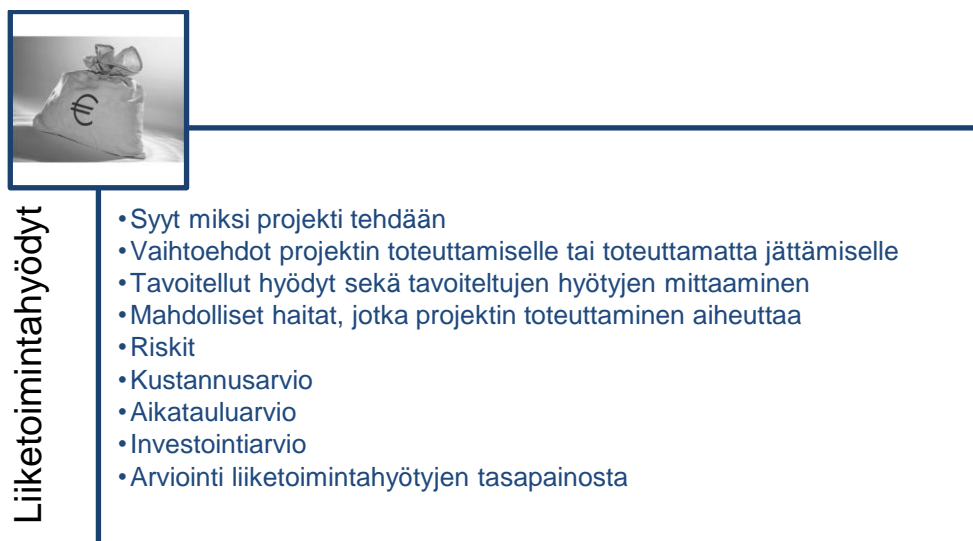
3.3 Liiketoimintahyötyjen määrittäminen

Liiketoimintahyötyjen kautta siis saadaan oikeutus projektin käynnistämiseksi. Prince2 -menetelmän mukaisesti liiketoimintahyötyihin kirjataan yleensä projektin käynnistämisen syyt, vaihtoehdot, tavoitellut hyödyt, riskit, kustannukset, aikataulu, investointiarvio sekä arviointi (Office of Government Commerce 2012, 25, 237). Liiketoimintahyödyissä määritellään aluksi ne syyt, miksi projekti tehdään. Projektin toteuttaminen voi olla perusteltuna esimerkiksi lain vaatiman muutoksen takia. Liiketoimintahyödyissä tulisi tuoda esille myös vaihtoehdot, joiden kautta perustellaan miksi juuri tämä projekti tulisi toteuttaa tällä tavalla ja miksi muut mahdolliset vaihtoehdot ovat huonoja. Myös olla tekemättä mitään voi olla vaihtoehto ja sekin täytyy perustella. (Graham 2008, 156 – 157; Office of Government Commerce 2012, 25 – 27.)

Tavoitellut hyödyt, joita projektilta odotetaan, kirjataan liiketoimintahyötyihin. Tässä kohtaa on myös tärkeää kirjata ylös, kuinka tavoitellut hyödyt mitataan projektin päätyttyä tai jos hyötyjä ei voida mitata heti projektin päätyttyä, tulee laatia jälkiprojektisuunnitelma hyötyjen mittausta varten. Toki voi olla mahdollista, että projektilla ei saavuteta mitattavia hyötyjä lainkaan. Projekti voi saada aikaan myös haittoja, esimerkiksi liiketoimintojen remontointiprojekti voi laskea myyntiä projektin ajaksi. Nämä tulisi myös huomioida.

da liiketoimintahyötyjen määrittelyssä. (Graham 2008, 156 – 157; Office of Government Commerce 2012, 25 – 27.)

Projektin riskit kirjataan myös liiketoimintahyötyihin. Tässä kohtaa voi keskittyä erityisesti niihin riskeihin, jotka voivat vaikuttaa liiketoimintahyötyjen toteutumiseen. Projektin kustannusarvio, aikatauluarvio sekä investointiarvio, joka kertoo arvion saavutetuista hyödyistä suhteessa projektin kustannuksiin, kirjataan liiketoimintahyötyihin. Lopuksi tehdään arviointi eli selostus liiketoimintahyötyjen tasapainosta. Liiketoimintahyödyistä on tehty yhteenveto kuviossa 7. (Graham 2008, 156 – 157; Office of Government Commerce 2012, 25 – 27.)



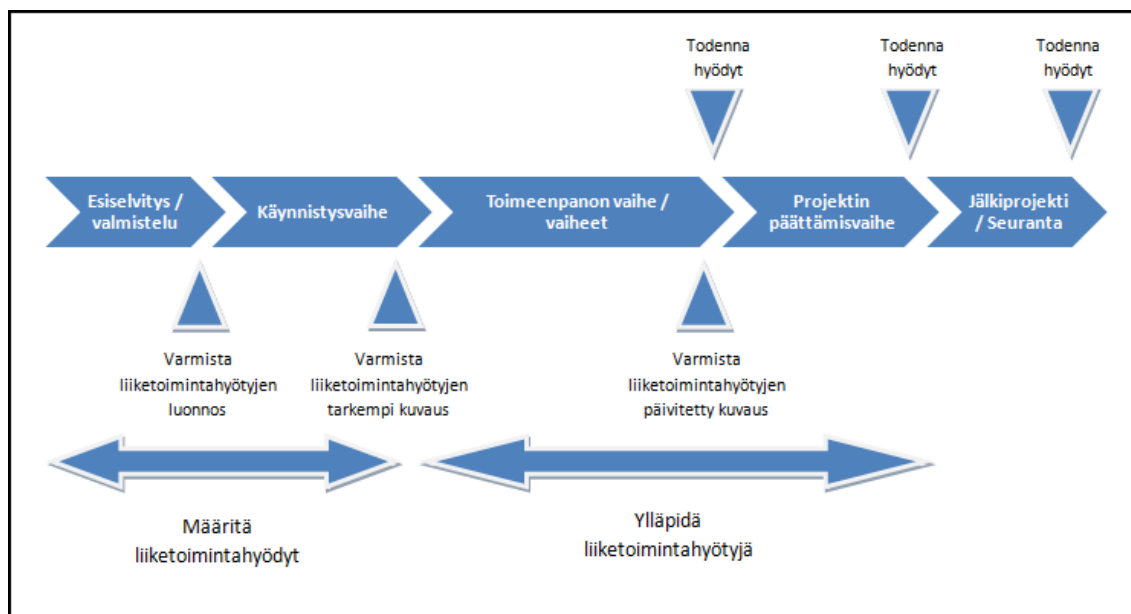
Kuvio 7. Yhteenveto liiketoimintahyödyistä (Graham 2008, 156 – 157; Office of Government Commerce 2012, 25 – 27).

3.4 Liiketoimintahyötyjen varmistaminen

Useimmiten luullaan, että projektipäällikkö on vastuussa projektilla tavoiteltujen hyötyjen varmistamisesta. Vaikka projektipäällikkö pitääkin huolta siitä, että projektilla tavoiteltavat hyödyt ohjaavat projektin toteutusta, niin vastuu liiketoimintahyötyjen realisoinnisesta kuuluu projektin omistajalle. (Graham 2008, 150.) Projektipäällikön tehtävä ja vastuu on kuitenkin varmistaa, että liiketoimintahyödyt suunnitellaan ja että ne kirjataan ylös. Projektipäällikön vastuulle kuuluu myös varmistaa, että projektin omistajan määrittelemät tavoitteet ja hyödyt asettuvat yrityksen tavoitteisiin, ja että ne on mahdollista saavuttaa. (Office of Government Commerce 2012, 21 – 23.)

Projektilla saavutettavat hyödyt muistetaan yleensä varmistaa projektin alussa, mutta valitettavan usein ne unohdetaan sen jälkeen. Hyötyjen varmistaminen tulisikin nähdä elävänä dokumenttina, joka elää ja jota päivitetään projektin mukana. Tällä tavoin voidaan varmistaa, että tavoitellut hyödyt ovat realistisia sekä reagoida mahdollisiin muutoksiin. Kun liiketoimintahyödyt pidetään päivitettyinä koko projektin ajan, takaa se jatkuvan tiedon johdolle. Ja koska liiketoimintahyödyissä on myös määritettynä mitattavat tavoitteet, pystytään ne helposti toteamaan projektin päättymisen jälkeen. (Graham 2008, 153.)

Liiketoimintahyödyt määritellään projektin alussa ja niitä ylläpidetään koko projektin elinkaaren ajan sekä tarvittaessa muutetaan. Projektin ohjausryhmä varmistaa jokaisen projektivaiheen jälkeen, että liiketoimintahyödyt ovat vielä toteutumassa ja toteutumiskelpoisia. Ohjausryhmän tehtävänä on myös projektin loppupuolella todentaa, että tavoitellut hyödyt ovat toteutuneet tai tulevat toteutumaan. Useimmiten tavoitellut hyödyt toteutuvat vasta projektin päättymisen jälkeen, mutta niidenkin toteutuminen täytyy varmistaa. Alla olevassa kuviossa (kuvio 8) on esitetty projektin liiketoimintahyötyjen varmistaminen ja todentaminen projektin elinkaaren aikana. (Office of Government Commerce 2012, 22 – 23.)



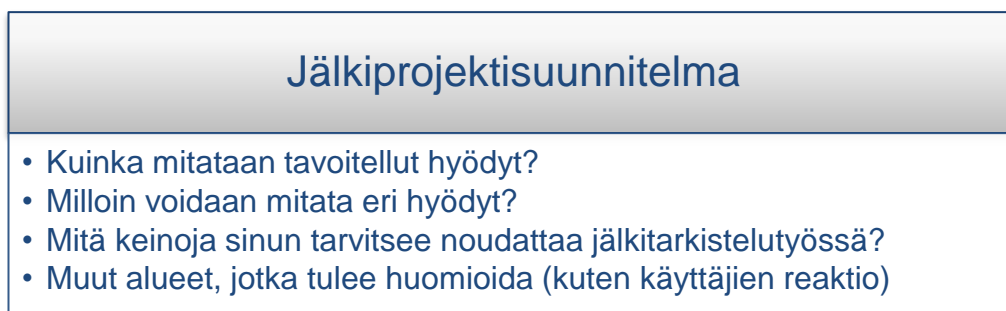
Kuvio 8. Liiketoimintahyötyjen kehittyminen ja eteneminen projektin aikana (Office of Government Commerce 2012, 23).

3.5 Jälkiprojektisuunnitelma

Monissa projekteissa liiketoimintahyötyjä ei voida mitata heti projektin päättymisen jälkeen, sillä usein projekteilla tavoitellut hyödyt alkavat näkyä vasta, kun projektin lopputuloksen käyttö on vakiintunut. Tämän takia tulisikin projektin päätyttyä laatia jälkiprojektisuunnitelma, jossa määritellään hyötyjen mittaaminen. Jälkiprojektisuunnitelmaan kirjataan vastuut siitä, kuka mittaa, milloin mittaa ja miten mittaa projektilla tavoiteltuja hyötyjä. Myös raportointi näistä yrityksen johdolle määritellään tässä suunnitelmassa. (Graham 2008, 118.)

Jälkiprojektisuunnitelmaa toteutettaessa ei projekti ole enää käynnissä. Projektia ei ole järkevää pitää käynnissä vain sen takia, että odotetaan tavoiteltujen hyötyjen toteutumista. Tämän takia laaditaankin jälkiprojektisuunnitelma osana projektin päättymisvaihetta ja siirretään tämän suunnitelman toteutus henkilölle, joka vastaa organisaatiossa tästä. Useimmiten vastuussa oleva henkilö on projektin omistaja. Tähän on kolme syytä: projektin omistaja tuntee projektin, hän vastaa liiketoiminnan näkökulmasta sekä omistaa projektin liiketoimintahyödyt ja hän on myös viime kädessä vastuussa projektista. (Graham 2008, 118.) Tässä voi olla tukena ja tärkeässä roolissa myös niin sanottu business change manager, joka on projektin lopputuloksen käyttäjäorganisaation nimeämä, ja joka vastaa käyttäjäorganisaation valmiuksista hyödyntää täysimittaisesti projektin tuottamaa muutosta. (Office of Government Commerce 2011, 41 – 43.)

Jälkiprojektisuunnitelma tulee tehdä niin kauaksi, että tavoitellut hyödyt pystytään mittaamaan. Jos hyödyt toteutuvat vaiheittain, on mahdollista tehdä useampi jälkiprojektisuunnitelma. Kuviossa 9 on kuvattu jälkiprojektisuunnitelman sisältö, joka on lähinnä suuntaa antava, eivätkä tässä kuvatut otsikot ole ehdottomia totuuksia. (Graham 2008, 119.)



Kuvio 9. Jälkiprojektisuunnitelman sisältö (Graham 2008, 119.)

3.6 Hyötyjen realisoituminen

Hyötyjen realisoituminen sisältää muutoksen suunnittelun ja johtamisen vanhoista tavoista uusiin sekä halutun lopputuloksen saavuttamisen samanaikaisesti, kun varmistetaan toimintavakaus ja suorituskyvyn ylläpitäminen. Hyötyjen realisoituminen varmistetaan etukäteen tekemällä analyysejä, valmisteluja ja suunnittelua muutoksen hallintaa varten. Kun muutokset saadaan valmiiksi, liiketoimintojen täytyy valmistautua toteuttamaan ja toimeenpanemaan projektin tuotoksia. Jälkikäteen projektia ja sen toteuttamia hyötyjä tarkastellaan, arvioidaan, mitataan ja sopeutetaan edelleen. Hyötyjen realisointi on tärkeä osa projektia, koska projekti on olemassa ainoastaan sitä varten. (Office of Government Commerce 2011, 219, 222.)

Hyötyjen realisoituminen kulkee siis läpi projektin aina alusta loppuun sekä jälkitarkasteluun. Projektin hyötyjen realisoitumisessa on isossa osassa yrityksen henkilöstö, joka viime kädessä tulee projektin tuotosta käyttämään ja viemään sen avulla halutut liiketoiminnan muutokset läpi. Tämän takia on tärkeää huolehtia, että tulevista muutoksista informoidaan etukäteen ja selkeästi työntekijöitä. On huomioitava, että saattaa kestää aikaa ennen kuin haluttu lopputulos realisoituu kokonaisuudessaan, työtavat vakiintuvat ja liiketoiminta vakiintuu halutulle tasolle. (Office of Government Commerce 2011, 222 – 223.) Projekteissa voidaan nimetä myös erillisiä henkilöitä, jotka ottavat vastuun hyötyjen realisoitumisesta. Heidän vastuullaan on tällöin huolehtia projektin tuotoksen käyttöönotosta ja sen juurruttamisesta projektin päätyttyä. (Office of Government Commerce 2011, 284.)

4 Projektitoiminta SOK-yhtymässä

Vuonna 2011 hyväksytyssä S-ryhmästrategiassa yhdeksi keskeiseksi päätöksenteon ja johtamisen kehittämisalueeksi valittiin innovaatio- ja hankejohtamisen juurruttaminen. Hankejohtamisen osalta tämä on käytännössä merkinnyt erityisesti hankkeiden ja projektien muodostaman kokonaisuuden eli kehityssalkun johtamisen toimintamallin luomista SOK-yhtymässä. Kehityssalkun tavoitteena on auttaa yritystä ja yksilöitä kehitystoiminnan johtamisessa, vaativien strategisten muutoshankkeiden läpiviennissä ja projektien tehokkaassa toteutuksessa. (S-salkkumalli 2013.)

Tässä luvussa tulen avaamaan SOK-yhtymän projektitoiminnan käytäntöjä ja prosesseja. Esittelen SOK-yhtymän hanketoimiston, sen tehtävät ja toimintaperiaatteet sekä kehityssalkun. S-ryhmällä käytössä oleva S-projektimalli esitellään myös tässä luvussa. Lisäksi käyn läpi mitkä tahot SOK-yhtymässä seuraavat yhtymän sisällä toteutettavia projekteja ja hankkeita. Lopuksi olen koonnut vielä yhteen SOK-yhtymän projektitoiminnasta aiemmin tehtyjä tutkimuksia ja niiden johtopäätöksiä.

4.1 Hanketoimisto ja kehityssalkku

SOK-yhtymässä projekti- ja hanketoimintaa kehittää ja ylläpitää hanketoimisto, josta oli maininta jo johdantoluvussa. Hanketoimiston toiminta on käynnistynyt vuoden 2011 lopulla ja sen tarkoituksena on vastata S-ryhmän ja SOK-yhtymän kehityssalkusta ja tukea projekti- ja hankejohtamista. Hanketoimisto ylläpitää kehityssalkkua, joka sisältää S-ryhmän ja SOK-yhtymän tärkeimmät strategiset hankkeet ja projektit. Toimialojen johtoryhmät valmistelevat hankkeet ja projektit, jotka tulisi nostaa salkkuun ja vievät ne eteenpäin SOK-yhtymän konsernijohtoryhmälle. Konsernijohtoryhmä taas tekee esityksen hankkeista, joita se pitää tärkeimpinä ja joihin resurssit ja johtamisen fokus pitäisi laittaa. Konsernijohtoryhmä valmistelee salkun sisällön SOK-yhtymän hallituksen vahvistettavaksi. (Tilli 2012.)

Hanketoimiston yhteydessä on toiminut vuoden 2011 lopusta niin kutsuttu verkottunut hanketoimisto, jonka päämääränä on parantaa strategian toimeenpanoa luomalla edellytykset kehityssalkun johtamiselle sekä tulokselliselle hanketoiminnalle. Verkottunut hanketoimisto on koottu salkkukoordinaattoreista, jotka vastaavat oman toimialansa salkuista, sekä keskeisten toimialojen hanke- ja projektitoiminnasta kiinnostuneista henkilöistä. Verkottunut hanketoimisto vastaa kehityssalkun johtamisen tuesta eli se tuottaa ajantasaista ja oikeaa tietoa konsernijohtoryhmälle päätöksenteon tueksi. Tehtäväalueisiin kuuluu myös hanke- ja projektiosaamisen tuki eli se koordinoi valmennuksia ja räättälöi ne tukemaan S-ryhmän tarpeita. Verkottunut hanketoimisto myös vastaa salkku-, hanke- ja projektijohtamisen toimintamalleista ja -menetelmistä sekä rakentaa verkottumista projektipäälliköiden kesken, sekä yrityksen sisällä että ulkopuolella. (Tilli 2012.)

4.2 S-projektimalli

SOK-yhtymällä käytössä oleva S-projektimalli on tehty yhteistyössä Suomen projekti-instituutin kanssa ja se pohjautuu ABC-malliin. ABC-malli on Suomen projekti-instituutin kehittämä projektimalli, joka taas perustuu PMI:n PMBOK:iin, ISO 21500:n sekä IPMA ICB:hen. (Tilli 2012.) PMI (Project Management Institute) on vuonna 1969 USA:ssa perustettu projektijohtamisen yhdistys, joka palvelee projektijohtamisesta kiinnostuneita ja muun muassa julkaisee alaan liittyvää tietoa, järjestää konferensseja ja tilaisuuksia sekä sertifioi projektiammattilaisia. PMBOK (A Guide to the Project Management Body of Knowledge) on PMI:n julkaisema, standardin asemassa oleva projektijohtamisen yleisteos, joka kuvaa projektijohtamisen prosessit ja tarjoaa yleisiä ohjeita projektin organisoimiseksi ja johtamiseksi. (Projektijohtamisen sanastoa. 2013; Projektinhallinta. 2013.)

IPMA (International Project Management Association) on Euroopassa vuonna 1967 perustettu kansainvälinen projektinhallinnan yhdistys, joka edistää projektinhallinnan ja projektitoiminnan osaamista maailmanlaajuisesti, järjestää syventävää koulutusta ja sertifioi projektipäälliköitä. IPMA ICB (IPMA Competence Baseline) taas on yleinen projektiosaamisen viitekehys, joka jakaa projektin johdon pätevyysalueet 3 ryhmään: tekniseen, käyttäytymiseen ja toteutusympäristöön. ISO 21500 on taas kansainvälisen standardisoimisjärjestö ISO:n julkaisema projektinhallintaa käsittelevä standardi. Standardissa esitetään yleistason kuvaus niistä käsitteistä ja prosesseista, joista projektinhallinnan hyvät käytännöt muodostuvat. (Projektijohtamisen sanastoa. 2013; Projektinhallinta. 2013; Uusi kansainvälinen standardi ohjeistaa projektinhallintaa. 2013.)

S-projektimallissa projekti on jaettu kuuteen eri vaiheeseen: kehittämistarpeen tunnistamiseen, idean kiteyttämiseen, projektin suunnitteluun, projektin toimeenpanoon ja ohjaukseen, projektin päättämiseen sekä projektin hyödyntämiseen ja seurantaan. Projekti on siis vaiheistettu varsin samalla tavalla kuin luvussa kaksi esitelty projektin rakenne. Tämän vuoksi en lähde tässä luvussa enää erikseen avaamaan vaiheiden sisältöä kovinkaan tarkalla tasolla, vaan keskityn enemmänkin SOK-yhtymän projektimallissa määriteltyihin tehtäviin, vastuisiin sekä projektidokumentteihin kussakin projektin vaiheessa.

S-projektimallissa projekti lähtee liikkeelle kehittämistarpeen tunnistamisesta, joka SOK-yhtymässä usein tarkoittaa strategisten tavoitteiden toteuttamiseksi tunnistettuja

kehittämistoimia. Hyväksytyjen strategioiden kehitysalueet konkretisoidaan ja toteutetaan SOK-yhtymässä projekteina tai hankkeina. Strategioiden tavoitteet luovat siis näin perustan keskeisille hankkeille ja projekteille. Tunnistetut kehittämistarpeet kuvataan kehitysehdotus -asiakirjapohjaan. Tässä vaiheessa tehdään myös valmistelupäätös, jossa annetaan lupa lähteä valmistelemaan kehitysehdotusta eteenpäin kohti tarkempaa kuvausta ja asetuspäätöstä. (S-hankemalli, 17 – 18.)

Idean kiteyttämisen vaiheessa tehdään tarkempaa suunnittelua sekä toteutettavuus- ja kannattavuusselvitys. Tässä vaiheessa on tarkoitus kirkastaa kehittämisen tavoite ja hyödyt sekä kuvata alustavat toteuttamisen keinot. Nämä kirjataan projektikuvaus -asiakirjapohjaan. Projektikuvauksen pohjalta tehdään projektin asettamispäätös. Projektin suunnitteluvaiheen tavoitteena taas on kuvata ne asiat, joita tekemällä haluttu ja asetettu lopputulos saadaan aikaiseksi. Suunnitteluvaiheessa kuvataankin se, miten projekti aiotaan toteuttaa. Projektin mahdolliset toteutustavat analysoidaan ja niistä valitaan tarkoituksenmukaisin. Tärkein suunnitteludokumentti on projektisuunnitelma, joka sisältää useita tarkempia suunnitelmia, joiden avulla projektia toteutetaan ja ohjataan. (S-hankemalli 2012, 18 – 19; S-projektimalli 2012, 18 – 19.)

Projektin toimeenpanovaiheessa hyväksytyn projektisuunnitelman mukaisia vaiheita ja tehtäviä aletaan toteuttaa käytännössä. Projektipäällikkö ja projektiryhmä ovat vastuussa kaikkien projektisuunnitelman mukaisten tehtävien toimeenpanosta. Projektipäällikön tehtävänä on ohjata ja varmistaa projektin käytännön eteneminen. Projektin etenemistä seurataan ja verrataan projektisuunnitelmaan niin konkreettisesti ja yksityiskohtaisesti, että tiedetään, eteneekö projekti suunnitelman mukaisesti ja asetettua lopputavoitetta kohti. Seurannan avulla päätetään jatkoetenemisestä ja mahdollisista muutoksista, jotka ovat tarpeen projektin etenemisen kannalta. Riskienhallinta onkin tärkeä osa toimeenpano- ja ohjausprosessia. Toimeenpanovaihe voidaan päättää, kun viimeksi hyväksytyn projektisuunnitelman mukaiset työt on tehty ja suunniteltu konkreettinen lopputulos on saavutettu. (S-projektimalli 2012, 21 – 22.)

Projektin päättämisen vaiheessa varmistetaan, että sovitut lopputulokset on viimeistelty, hyväksytty ja luovutettu tilaajalle sekä laatu varmistettu. Ennen kuin lopullinen päätös projektin päättämisestä tehdään, projektiryhmä kirjoittaa projektin loppuraportin, joka sisältää koonnin projektin etenemisestä ja projektin aikana opituista asioista. Projektin päättämistoimien tarkoituksena on tehdä viralliset päätökset näkyviksi, varmistaa projektin lopputuloksen luovutus tilaajalle, varmistaa, että projektin hyötyjen toteutuminen

on mahdollista sekä varmistaa, että projektissa saadut tärkeät kokemukset kerätään ja varmistetaan niiden hyödyntäminen tulevissa projekteissa. (S-projektimalli 2012, 23.)

Projektin viimeisessä vaiheessa projektin lopputulokset ovat organisaation käytössä. Projektin toteutunutta strategista vaikuttavuutta tulisi tarkastella sovittuina määräaikoina. Projektin hyötyjen seurannasta projektin päättymisen jälkeen vastaa projektin omistaja ja seurannassa tulisi verrata toteutuneita hyötyjä asetettuihin tavoitteisiin. (S-projektimalli 2012, 24.)

4.3 Projektien seuranta SOK-yhtymässä

SOK-yhtymän kaikilla yksiköillä on oma kehityssalkkunsu, joiden avulla ne seuraavat tärkeimpiä omistamiaan projekteja. S-ryhmä- ja SOK-yhtymätasolla seuranta tekevät SOK:n hallitus, konsernin johtoryhmä sekä SOK:n Talous ja SOK:n Sisäinen tarkastus.

S-ryhmän ja SOK-yhtymän kehityssalkku on johdon valitsemien strategisten hankkeiden ja projektien kokonaisuus. Sen seurannassa ja arvioinnissa johtoryhmä kiinnittää ensisijaisesti huomion siihen, kuinka hyvin kehityssalkku kokonaisuutena toteuttaa strategiaa. Johtoryhmä voi kuitenkin tehdä päätöksiä myös yksittäisten strategisten hankkeiden ja projektien osalta. Salkkua käsitellään johtoryhmän kuukausittaisissa tilannekatsauksissa. Laajempi ja syvällisempi salkkukatselmointi tehdään kaksi kertaa vuodessa. Salkkukäsittelyjen lopputuloksena on aina ajantasainen strateginen kehityssalkku. (S-salkkumalli 2013, 19.)

SOK-yhtymässä toimivan Sisäisen tarkastuksen tehtävänä on varmistaa ja arvioida SOK:n eri yksiköiden sisäisen valvonnan toimivuus. Toisin sanoen Sisäinen tarkastus ei suoraan toimi laadun varmistajana, vaan sisäinen valvonta on jokaisen yksikön omalla vastuulla. Sisäisen tarkastuksen tehtävä onkin tarkistaa, kuinka hyvin esimerkiksi tarkastukseen tulleet projektit tai hankkeet on tehty, ja kuinka hyvin niissä on noudatettu ohjeistusta ja yhtymän sisäisiä malleja. (Kemppainen 2012.)

Joka vuosi Sisäisen tarkastuksen vuosisuunnitelmassa määritellään seuraavan vuoden tarkastukseen otettavat kohteet. Tarkastukseen päätyvät kohteet selviävät haastatteluin sekä kirjallisin kyselyin. Kartoituksella kerätään mahdollisimman kattavasti tietoa vastuualueiden keskeisistä riskeistä, käynnissä tai suunnitteilla olevista isoista kehityshankkeista ja IT-projekteista sekä mahdollisista arviointi- ja konsultointitoivomuksista.

Kartoituksen perusteella ratkaistaan, mitkä kohteet otetaan sisäiseen tarkastukseen. (Kemppainen 2012.)

Sisäiseen tarkastukseen tarkasteltaviksi päätyvät siis vain tietyt joko kokoluokaltaan merkittävät tai riskiset projektit tai hankkeet. Sisäisen tarkastuksen tekemät havainnot ja tulokset raportoidaan SOK:n hallitukselle ja vastuulliselle konsernijohtoryhmän jäsenelle sekä projektiryhmälle. Sisäinen tarkastus tekee myös suositukset, mutta projektin tai hankkeen omistaja vastaa kuitenkin viime kädessä siitä mitä tehdään tai miten korjausehdotukset toteutetaan. (Kemppainen 2012.)

4.4 Projektitoiminnan aiemmat tutkimukset S-ryhmässä

S-ryhmässä on tutkittu projektitoimintaa aiemminkin. Viimeksi S-ryhmässä tehtiin projektiviestinnän haastattelututkimus vuoden 2011 syksyllä. Haastattelututkimuksen toteutti valtiotieteiden maisteri Kai Ruuska, jolla on jo kolmenkymmenen vuoden kokemus projektitoiminnasta ja projektijohtamisesta sekä projektin hallinnan ja projektiviestinnän konsultoinnista ja kouluttamisesta. Lisäksi Kai Ruuska on kirjoittanut lukuisia kirjoja projektijohtamisesta ja projektin hallinnasta, joita tässäkin opinnäytetyössä on hyödynnetty. Haastattelututkimus on osa Kai Ruuskan väitöskirjaa, jonka aiheena on projektijohtaminen ja projektiviestintä. Haastattelututkimukseen osallistui 15 informantia, jotka oli koottu strategisesta johdosta, ohjausryhmistä, projektipäälliköistä, asiantuntijoista ja viestintäyksiköstä sekä projektien asiakkaista ja käyttäjistä. (Ruuska 2012.)

Se mikä tässä tutkimuksessa on mielenkiintoista oman tutkimukseni kannalta, ovat alustavat tulokset projektitoiminnan linkittymisestä strategiaan sekä projektin hyötyjen näkökulma. Alustavien tutkimustulosten osalta S-ryhmän projektitoiminnassa on hyvää se, että projektit perustetaan ja priorisoidaan strategisesti. Isoissa projekteissa kytkeä strategiaan on selvempi kuin pienemmissä. Projektien strategialinkitys näkyy kuitenkin huonosti alhaalta ylös, mikä tarkoittaa että projektiin osallistuvat henkilöt eivät aina välttämättä tiedosta projektin merkitystä suurempaan kokonaisuuteen.

Kai Ruuskan saamissa alustavissa tutkimustuloksissa projektien hyötyjä ei systemaattisesti arvioida S-ryhmässä. Projektin onnistumismittarit tulisikin miettiä jo suunnittelun yhteydessä, jotta hyötyjä voitaisiin arvioida paremmin ja systemaattisemmin projektin

päätyttyä. Muutoin projekti vastaa vain lopputuloksen valmistamisesta ja käyttöönotosta. Ruuskan mukaan S-ryhmässä tulisikin miettiä, kuka vastaa siitä, että tavoitellut hyödyt myös realisoidaan systemaattisesti. Projektin voidaan sanoa epäonnistuneen, jos projektin lopputulos on hyödytön. Asiakasta kun ei kiinnosta projekti sinänsä, vaan nimenomaan projektin lopputuloksen tuottama hyöty. Projektin hyötyjä voi jäädä saamatta, jos projektin tekevässä päässä on ylikuormaa tai vastaavasti jos vastaanottavassa päässä ei hyödynnetä projektin lopputulosta. Projekti onkin onnistunut silloin, kun projektin lopputuloksista on todellista hyötyä sekä liiketoiminnalle että käyttäjille. (Ruuska 2012.)

5 Tutkimuksen toteutus

Opinnäytetyöni tutkimusongelmana on: miten projektilla tavoiteltujen hyötyjen seurantaa voitaisiin parantaa SOK-yhtymässä (Kuvio 10). Tämän selvittämiseksi täytyy ensin saada vastauksia siihen, millä tasolla projektitoiminta on hyötyjen saavuttamisen ja seuraamisen kannalta tällä hetkellä, sekä mitkä tekijät mahdollisesti vaikuttavat hyötyjen toteutumisen ja seurannan taustalla. Näihin etsitään vastauksia opinnäytetyön kyselytutkimuksella, jossa tutkimuskysymyksinä ovat: kuinka projektin hyödyt on jäsenelty projektin alkuvaiheessa, miten varmistetaan hyötyjen toteutuminen sekä seurataanko projekteja projektin päätyttyä. Tutkimuskysymyksillä pyritään saamaan vastauksia siihen, miksi mahdollisesti jotkut projektit saavuttavat tavoitellut hyödyt ja toiset taas eivät. Tutkimuskysymyksillä haetaan vastauksia myös siihen, seurataanko projektien hyötyjen toteutumista, ja jos seurataan, niin miten, tai jos ei seurata, niin miksi ei.

Toisena tutkimusmenetelmänä tässä työssä käytetään teemahaastatteluita, joiden avulla syvennetään tietoutta ja pyritään löytämään hyviä keinoja sekä mahdollisia ongelmakohtia projektilla tavoiteltujen hyötyjen seuraamiseen ja realisoitumiseen projektin päätyttyä. Teemahaastattelulla syvennettyjen tietojen sekä kyselytutkimuksella saatujen tutkimustulosten avulla pyritään saamaan vastauksia tutkimuskysymyksenä olevaan neljanteen kohtaan: miten S-projektimallin hyödyntäminen ja seuranta -vaihetta voitaisiin kehittää (kuvio 10). Tässä kohtaa opinnäytetyötä keskitytään siis tutkimuksellisen kehittämistyön ongelmien ratkaisuun ja uusien ideoiden toteuttamiseen eli etsitään parempia vaihtoehtoja ja käytäntöjä SOK-yhtymässä toteutettavien projektien hyötyjen seuraamiseen. S-projektimallin kehittämistyön taustalla vaikuttaa projektitoiminnasta kirjoitettu teoriakirjallisuus sekä Prince2 -menetelmän opit.

Tutkimusongelma:

Miten projekteilla tavoiteltujen hyötyjen seurantaa voitaisiin parantaa SOK-yhtymässä?

Tutkimuskysymykset:**Kuinka projektin hyödyt on jäsenneilty projektin alkuvaiheessa?**

Onko S-projektimalli ollut apuna projektin läpiviennissä?

Onko tavoitellut hyödyt määritelly projektikuvauksessa?

Mitä hyötyjä projektilla on tavoiteltu?

Kuka hyödyt on määritelly?

Miten varmistetaan hyötyjen toteutuminen?

Ovatko projektin tavoitteet linkitetty tulokorttiin ja/tai strategiaan?

Miten tavoiteltujen hyötyjen saavuttaminen on varmistettu projektin aikana?

Kenen vastuulla projektilla tavoiteltujen hyötyjen saavuttaminen on ollut projektin aikana?

Seurataanko projekteja projektin päätyttyä?

Onko käytössä jälkiseuranta hyötyjen seuraamiseen projektin päätyttyä?

Onko määriteltynä mittarit tavoitteiden saavuttamisen mittaamiseksi?

Millä mittareilla hyötyjen toteutumista mitataan?

Kuka on vastuussa projektilla tavoiteltujen hyötyjen seuraamisesta?

Kuinka hyvin projektit saavuttavat tavoitteensa?

Miten S-projektimallin hyödyntäminen ja seuranta -vaihetta voitaisiin kehittää?

Mikä olisi hyvä toimintatapa projektien jälkiseurantaan?

Miten Prince2 -menetelmän oppeja voitaisiin hyödyntää SOK-yhtymän S-projektimallissa ja projektien hyötyjen seuraamisessa?

Kuvio 10. Tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset.

5.1 Kyselytutkimus tutkimusmenetelmänä

Projektien tavoiteltujen hyötyjen seurannan nykytason selvittämiseksi, päädyttiin tässä tutkimuksessa käyttämään kyselytutkimusta. Perusteluna tälle tutkimusmenetelmälle on se, että sen avulla saadaan kerättyä laaja tutkimusaineisto, jossa suurelta määrältä ihmisiä voidaan kysyä monia asioita. Vaikkakaan tässä tutkimuksessa vastaajajoukko ei ollut kovin suuri, koettiin kyselytutkimus kuitenkin helpoksi ja nopeaksi tavaksi kerätä aineistoa. Kyselytutkimuksen vastausprosenttia on myös helppo seurata ja tarvittaessa lähettää muistutuksia uusintakyselyllä vastaamattomille. Se parantaa näin vastausprosenttia ja tutkimuksen luotettavuutta. Koska aiempaa tietoa tutkittavasta ilmiöstä on jo olemassa, oli kyselylomakkeen laatiminen myös helpompaa. Kyselytutkimus pyrkii kuvailemaan ja selittämään tutkimuksen kohteena olevaa ilmiötä, joka tässä tutkimuksessa on projektien tavoiteltujen hyötyjen määrittäminen, seuraaminen ja niiden varmistaminen. (Aaltola & Valli 2010, 109; Ojasalo ym. 2009, 108 – 109.)

Kyselytutkimukseen liittyy myös heikkouksia ja tavallisimmin kyselytutkimuksen aineistoa pidetään pinnallisena. Haittoina voi olla myös, ettei ole mahdollista varmistua siitä, miten vakavasti vastaajat ovat suhtautuneet kyselyyn. Kyselyssä annettujen vastausvaihtoehtojen onnistuminen ei usein ole myöskään selvää. Myös kyselyn vastaamattomuus saattaa joskus nousta liian suureksi. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2005, 184.) Edellä mainittuja heikkouksia on tässä tutkimuksessa pyritty ehkäisemään testaamalla kyselyä, lähettämällä uusintakyselyjä vastaamattomille sekä painottamalla tutkimuksen tärkeyttä kyselyn saatetekstissä.

5.1.1 Kyselylomakkeen laatiminen ja testaus

Kyselytutkimuksessa mittaus tapahtuu kyselylomakkeella. Lomake täytyy suunnitella huolella, sillä kysymykset luovat perustan tutkimuksen onnistumiselle. Ratkaisevaa onkin se, kysytäänkö lomakkeella oikeita kysymyksiä tilastollisesti mielekkäällä tavalla. Juuri kysymysten muoto aiheuttaa eniten virheitä tutkimustuloksiin, sillä jos vastaaja ei ajattele samalla tavalla kuin tutkija on kysymyksen tarkoittanut, tulokset vääristyvät. Kysymysten tulee olla tarkkoja ja yksiselitteisiä, eivätkä ne saa olla johdattelevia. Tutkimuskysymyksiä lähdetään rakentamaan tutkimuksen tavoitteiden ja tutkimusongelmien mukaisesti, jotka tässä tutkimuksessa ovat projektien hyötyjen määrittely, toteutuminen ja seuranta. (Aaltola & Valli 2010, 103 – 104; Vehkalahti 2008, 20.)

Kyselylomakkeen kysymykset muodostettiin S-projektimallin pohjalta hyödyntäen samalla kirjallisuuskatsauksen perusteella laadittua teoreettista viitekehystä sekä erityisesti Prince2 -menetelmää. Prince2 -menetelmä esiteltiin aiemmin luvussa 3 ja S-projektimalli luvussa 4. Kyselytutkimuksen kysymyksiin sisällytettiin kysymykset S-projektimallin käytöstä, arviot mallin ja sen työvälineiden toimivuudesta sekä mahdolliset kehitysehdotukset malliin liittyen. Tutkimuskysymyksillä haluttiin myös varmistaa, oliko projektilla tavoitellut hyödyt määriteltynä, kuinka vahvasti tavoitteet olivat linkittyneet strategiaan tavoitteisiin sekä mihin tulokortin mittareihin projektin tavoitteet olivat linkittyneet. Kysymyksillä haluttiin selvittää mitä konkreettisia hyötyjä projektilla tavoiteltiin, kuka tavoitteet oli määritellyt ja miten tavoiteltujen hyötyjen saavuttamisen edellytyksiä seurattiin projektin aikana. Näillä kysymyksillä haluttiin selvittää, kuinka hyvin S-projektimallin opit olivat tutkimukseen valikoituneissa projekteissa otettu käyttöön. Samalla nämä kysymykset toimivat taustakysymyksinä ja selittävinä tekijöinä projektien seuraamiselle ja tavoiteltujen hyötyjen saavuttamiselle.

Prince2 -menetelmästä poimittiin tutkimuskysymyksiin kysymykset mahdollisista käytetyistä mittareista tavoitteiden saavuttamisen mittaamiseksi sekä kysymykset jälkiseurantasuunnitelman laatimisesta, sen toteutuksesta sekä jälkiseurannan mahdollisesta puuttumisesta. Tutkimuskysymyksiin sisällytettiin myös kysymykset tavoiteltujen hyötyjen saavuttamisesta, niiden vastuuhenkilöistä sekä kysymykset onnistumisista ja epäonnistumisista projekteissa. Nämä kysymykset painottuivat vastaamaan tutkimusongelman kysymyksiin juuri projektien seurannan ja tavoiteltujen hyötyjen toteutumisen näkökulmasta.

Kyselylomaketta testattiin tekemällä koekysely SOK Strategiapalveluiden henkilöstölle tammikuussa 2013. Näin saatiin varmistettua, että kysely on ymmärrettävä ja että siihen on helppo vastata. Koekyselyyn vastasi yhteensä 6 henkilöä ja vastausprosentti oli 100. Koekyselyn avulla saatujen kommenttien ja parannusehdotusten myötä kyselyä muokattiin vielä ennen sen lähettämistä vastaajajoukolle. Kysymyksiä muun muassa täsmennettiin, joihinkin kysymyksiin lisättiin valmiita vaihtoehtoisia vastauksia, kysymysjärjestystä muutettiin sekä kysymyksiin lisättiin yksi arvoasteikkokysymys. Samoin kyselyn viimeistä kysymystä, joka oli alun perin muodossa: ”Mikä mielestäsi onnistui hyvin ja mikä huonosti projektin toteuttamisessa?”, muutettiin niin, että siitä tehtiin kaksi erillistä kysymystä. Kyselyn yleisenä ohjesääntönä pidetään, että kyselyssä ei saisi kysyä kuin yhtä asiaa kerrallaan (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2005, 191). Samoin tutkijan analysointi helpottuu, kun vastaukset on jo valmiiksi jaoteltu onnistumisiin ja epäonnistumisiin.

5.1.2 Kyselylomakkeen rakenne

Kyselylomake koostui saateviestistä (liite 1) sekä itse kyselylomakkeesta (liite 2), jossa oli yhteensä kuusitoista varsinaista kysymystä ja yksitoista tarkentavaa lisäkysymystä. Saateviestiin panostettiin erityisesti siksi, että sillä on usein suora vaikutus vastausprosenttiin (Ojasalo ym. 2009, 118). Saateviestissä kerrottiin, mistä kyselyssä on kyse, kyselytutkimuksen teettäjistä ja kyselytutkimuksen tarpeellisuudesta. Koska opinnäytetyön tarkoituksena on parantaa SOK-yhtymän projektitoimintaa ja projektien tavoitteiden saavuttamista, saatteessa painotettiin erityisesti kyselyn tärkeyttä sekä itse vastaajan kannalta että koko SOK-yhtymän kannalta. Tällä pyrittiin nostamaan vastaajien motivaatiota vastaamaan kyselyyn. Kyselyn saatteessa allekirjoittajana käytettiin SOK Strategiapalveluiden strategiajohtajaa, koska sillä uskottiin olevan positiivinen vaikutus kyselyn vastausprosenttiin.

Kyselyssä käytettiin arvoasteikkokysymyksiä, monivalintakysymyksiä ja niitä täydentäviä avoimia kysymyksiä. Kyselylomake aloitettiin avoimella kysymyksellä siitä, mitä projektia vastaaja tässä kyselyssä arvioi. Tämä kysymys haluttiin tuoda ensimmäiseksi, jotta vastaajalle olisi selvää, että hänen tulee valita yksi projekti tähän kyselyyn arvioitavaksi. Tämä oli tärkeä seikka painottaa, sillä useat vastaajat olivat toimineet projektipäälliköinä ja projektin omistajina useissa eri projekteissa. Kyselylomake jatkui monivalintaisella taustakysymyksellä siitä, edustaako vastaaja projektin omistajan näkökulmaa vai projektipäällikön näkökulmaa siinä kyseisessä projektissa, jota hän tässä kyselyssä arvioi. Tämän kysymyksen oli tarkoitus toimia tutkimuksen selittävänä muuttujana eli tutkittavaa ominaisuutta olisi tarkasteltu tässä tutkimuksessa tämän suhteen (Aaltola & Valli 2010, 104). Tämä ei kuitenkaan toteutunut vastaajien vähäisestä määrästä johtuen.

Kyselyssä käytettiin paljon strukturoidun kysymyksen ja avoimen kysymyksen välimuotoja eli valmiiden vastausvaihtoehtojen jälkeen esitettiin avoin kysymys (Hirsjärvi ym. 2005, 188). Näin voitiin kysyä vastaajilta helppoja kysymyksiä kyllä ja ei vastausvaihtoehtoilla ja vastauksen perusteella vastaajat saivat sitten vastata avoimeen kysymykseen ja perustella vastaustaan. Nämä kysymysmuodot helpottivat sekä vastaajaa että kyselyn vastausten analysointia. Esimerkiksi kysyttäessä, saavutettiinkö tavoitellut hyödyt, vastauksia tuloksista voitiin jakaa heti kyllä ja ei vaihtoehtojen kesken ja näin saada prosenttiosuudet tuloksista. Kun tämä jako oli tehty, voitiin analysoida tarkemmalla tasolla vastausvaihtoehtoon päätyneiden vastaajien perustelua siitä, miksi hänen mielestään esimerkiksi ei saavutettu tavoiteltuja hyötyjä. Samoin, jos vastaaja oli vastannut kysymykseen kyllä, hän joutui perustelemaan vastaustaan ja kertomaan, mikä hänen mielestään vaikutti tavoiteltujen hyötyjen saavuttamiseen. Kyselyyn oli siis asetettu ehtoja ja riippuen siitä, minkä vastausvaihtoehdon vastaaja valitsi, sai hän automaattisesti sitä vastausta varten tehdyn tarkennetun kysymyksen.

Kyselyssä oli myös pelkkiä avoimia kysymyksiä, sillä osa kysymyksistä oli sen luontoisia, ettei niihin voinut antaa valmiita vastausvaihtoehtoja. Esimerkiksi kysymys: ”Määrittele, mitä konkreettisia hyötyjä projektilla tavoiteltiin?”, tuli olla avoin, sillä eri projekteilla voidaan tavoitella kovin erilaisia hyötyjä. Näin ollen valmiita vastausvaihtoehtoja ei ollut mahdollista antaa tämänkaltaisiin kysymyksiin. Avoimia kysymyksiä oli myös perusteltua käyttää, koska voitiin luottaa siihen, että vastaajat tietävät ja tuntevat aiheen. Avoimilla kysymyksillä haluttiin myös antaa vastaajien ilmaista itseään omin sanoin. (Hirsjärvi ym. 2005, 190.) Kyselylomakkeen kysymyksiin oli laitettu pakotettu vastaus kaik-

kiin kysymyksiin. Tällä haluttiin varmistaa, että mikään kohta ei jää epähuomiossa täyttämättä, sekä se että, vastauksia saadaan riittävästi jokaiseen kohtaan.

5.2 Teemahaastattelu tutkimusmenetelmänä

Syventyäkseen kahteen projektiin tarkemmin, käytettiin tässä tutkimuksessa teemahaastattelua toisena tutkimusmenetelmänä. Teemahaastattelu on yleisin kvalitatiivisen tutkimuksen tiedonkeruumenetelmä. Se on puolistrukturoitu menetelmä, sillä haastattelun aihepiirit eli teema-alueet ovat kaikille samat. Haastattelu on joustava menetelmä kerätä tietoa ja se luo mahdollisuuden suunnata tiedonhankintaa itse haastattelutilanteessa. Haastattelun avulla on myös mahdollista saada selville vastausten taustalla olevia motiiveja. Tässä tutkimuksessa teemahaastattelulla haluttiinkin selvittää ja syventää kyselylomakkeen vastauksia ja saada näin perusteluja kyselylomakkeen vastauksiin ja mielipiteisiin. (Hirsjärvi & Hurme 2004, 34, 48; Kananen 2012, 100.)

Kuten kaikkiin muihinkin tutkimusmenetelmiin, myös haastatteluun tutkimusmenetelmänä liittyy ongelmia. Haastattelut ovat usein aikaa vievää ja haastattelijalta vaaditaan usein aiempaa taitoa ja kokemusta, jotta aineiston keruuta voitaisiin säädellä joustavasti tilanteen edellyttämällä tavalla. Haastatteluiden katsotaan usein myös sisältävän virhelähteitä, esimerkiksi haastattelun luotettavuutta saattaa heikentää haastateltavan taipumus antaa sosiaalisesti suotavia vastauksia. Vapaamuotoisen haastatteluaineiston analysointi, tulkinta ja raportointi ovat usein myös ongelmallista, koska valmiita malleja ei ole tarjolla. Haastattelun luotettavuutta yritettiin parantaa kertomalla haastateltaville, että haastattelun tulokset käsitellään anonyymisti tässä työssä. (Hirsjärvi & Hurme 2004, 35.)

5.2.1 Teemahaastattelun laatiminen

Teemahaastattelun nimi kertoo paljon haastattelun luonteesta. Teemahaastattelu eteneekin tiettyjen keskeisten teemojen varassa yksityiskohtaisten kysymysten sijaan. Näin se tuo tutkittavan äänen paremmin kuuluviin ja vapauttaa haastattelun tutkijan näkökulmasta. (Hirsjärvi & Hurme 2004, 48.) Teemahaastattelun suunnitteluvaiheen tärkeimpiä tehtäviä onkin juuri haastatteluteemojen suunnittelu. Suunnittelussa on hyvä myös harkita, onko kaikista tutkimukseen sisältyvistä ilmiöistä haastattelutilanteessa välttämättä nimenomaan keskusteltava. (Hirsjärvi & Hurme 2004, 66.)

Tutkittavat ilmiöt ja niitä kuvaavat peruskäsitteet hahmottuvat teorian ja tutkimustiedon avulla. Tässä teemahaastattelussa tutkittavat ilmiöt ja teemat laadittiin kyselytutkimuksen ja teorian kautta. Haastatteluun valitut teema-alueet olivat: projektilla tavoiteltujen hyötyjen määrittäminen, projektilla tavoiteltujen hyötyjen saavuttaminen ja projektilla tavoiteltujen hyötyjen seuraaminen projektin päätyttyä. Nämä siis edustivat teema-alueita, joihin haastattelukysymykset varsinaisesti kohdistuivat. Haastattelutilanteessa teema-alueet sitten tarkentuvat kysymyksillä sekä tutkijan että tutkittavan puolesta. Teema-alueiden pohjalta haastattelijä voi jatkaa ja syventää keskustelua niin pitkälle kuin tutkimusintressit edellyttävät. (Hirsjärvi & Hurme 2004, 66 – 67.)

Haastateltavien määrä riippuu aina tutkimuksen tarkoituksesta. Tässä tutkimuksessa haluttiin tutkia ja analysoida kahta projektia tarkemmin, joten haastateltavien määrä muodostui näiden projektien kautta. Haastateltaviksi valittiinkin toisesta projektista kyselytutkimukseen vastanneet kaksi projektipäällikköä ja yksi projektin omistaja. Toisen projektin osalta kyselytutkimukseen oli vastannut ainoastaan projektipäällikkö, mutta hänen haastattelunsa katsottiin kuitenkin riittävän tutkimuksen onnistumisen näkökulmasta. Haastattelupyynnöt lähetettiin sähköpostilla ja kaikki haastateltavat suostuivat haastatteluihin. Haastateltavat ovatkin usein yhteistyöhaluisempia kehittämistutkimuksissa, koska kehittämiskohde liittyy ja vaikuttaa heihin itseensä. Haastattelut tehtiin yksilöhaastatteluina, jolloin saatiin tarkempaa ja luotettavampaa tietoa. (Hirsjärvi & Hurme 2004, 58; Kananen 2012, 100 – 101.)

Haastattelut tulisi yleensä tallentaa, jotta saataisiin haastattelu sujumaan nopeasti ja ilman katkoja (Hirsjärvi & Hurme 2004, 92). Tässä tutkimuksessa siitä kuitenkin luovuttiin sen takia, ettei nauhuria ollut helposti saatavilla. Lisäksi haastateltavia oli ainoastaan neljä ja haastattelut olivat lyhyitä, joten koettiin, että myös ilman nauhuria haastattelut saataisiin tallennettua. Myös haastattelukysymykset olivat kaikki luonteeltaan tarkentavia kysymyksiä, sillä näihin samoihin kysymyksiin jokainen haastateltava oli jo vastannut kyselytutkimuksessa.

5.2.2 Teemahaastattelun rakenne

Haastatteluun valituille projekteille laadittiin kummallekin omat haastattelurungot (liite 3 ja liite 4). Molemmissa haastatteluun valituissa projekteissa haastattelurunko pohjautui kuitenkin samoihin teemoihin: projektilla tavoiteltujen hyötyjen määrittelyyn, projektilla tavoiteltujen hyötyjen saavuttamiseen sekä projektilla tavoiteltujen hyötyjen seuraami-

seen projektin päätyttyä. Nämä teema-alueet olivat vielä lisäksi jaettu alaluokkiin, joiden alla oli varsinaisia kysymyksiä jokaiseen teema-alueeseen liittyen. Projektien eroavaisuuksista ja näistä tarkentavista kysymyksistä johtuen, haastattelurungot laadittiin erikseen.

Projektilla tavoiteltujen hyötyjen määrittäminen sisälsi seuraavat alakohdat: Projektin hyötyjen määrittely, tuloskortin mittarit ja projektin tavoiteltujen hyötyjen määrittelijä. Tässä teema-alueessa haluttiin selvittää haastateltavilta, miten projektin hyödyt määritellään, millainen rooli projektin lopputuotteen käyttäjillä on hyötyjen määrittelyssä, ovatko hyödyt pitkän tähtäimen hyötyjä ja tiedostetaanko jo hyötyjen määrittelyvaiheessa kenellä on vastuu niiden saavuttamisesta. Samoin haluttiin tietää onko tuloskorttia käytetty apuna hyötyjen määrittelyä tehtäessä ja kuinka hyötyjen määrittelijä nähdään.

Projektilla tavoiteltujen hyötyjen saavuttaminen taas sisälsi seuraavat alakohdat: projektilla tavoiteltujen hyötyjen saavuttamisen edellytysten seuraaminen, mittarit tavoitteiden saavuttamisen mittaamiseksi sekä tavoiteltujen hyötyjen saavuttaminen. Tässä osiossa haluttiin tarkentaa, seurataanko hyötyjä pitkällä tähtäimellä, riittääkö projektin tilannekatsaus hyötyjen seuraamiseen sekä pidetäänkö kynsin ja hampain kiinni projektin aikataulusta, kustannuksista ja resurssienhallinnasta todellisten hyötyjen saavuttamisen kustannuksella. Kysymykset kohdistuivat myös mittareiden määrittämiseen ja määrittämisen haasteellisuuteen sekä siihen olisiko S-projektimallissa hyvä olla ohjeistettuna mittareiden määrittämistä. Samoin haluttiin tietää, olisiko haastateltavien mielestä hyvä, jos projektiorganisaatio saisi tiedon siitä, kuinka projektin lopputulosta on hyödynnetty projektin päättymisen jälkeen.

Viimeinen teema-alue eli projektilla tavoiteltujen hyötyjen seuraaminen projektin päätyttyä sisälsi seuraavat alakohdat: jälkiseurantasuunnitelma ja vastuu projektilla tavoitelluista hyödyistä projektin päätyttyä. Tässä osiossa haastateltavilta haluttiin tiedustella jälkiseurantasuunnitelman laatimisesta ja olisiko hyvä jos sellainen laadittaisiin jokaisesta projektista. Samoin haluttiin tiedustella oliko jälkiseuranta ja jälkiseurantasuunnitelma tuttua projektitoiminnassa. Haastateltavilta kysyttiin myös, miten he näkivät vastuut projektin tavoitelluista hyödyistä projektin päätyttyä.

6 Tutkimuksen tulokset

6.1 Kyselytutkimuksen tulokset

Kysely toteutettiin Digium Enterprise -ohjelmistolla Internetissä täytettävässä kyselyssä. Tämä tiedonkeruuteknikka valittiin sen takia, koska se on helppo sekä tutkijalle että vastaajille. Vastaajien on helppo työnsä ohessa käydä vastaamassa kyselyyn ja samoin tutkijan on helppo analysoida ohjelmiston avulla saatuja tuloksia, sillä vastaukset tallentuvat suoraan sähköiseen muotoon. Näin vältetään myös paperilomakkeiden aikaa vievältä tallentamiselta. Ohjelmiston etuna on myös se, että sieltä on mahdollista saada valmiina erilaisia graafeja ja taulukoita, joiden avulla tutkimustuloksia voidaan esittää.

Kyselytutkimus toteutettiin 12.2.–11.3.2013 välisenä aikana. Vastausaikaa kyselyssä oli 28 päivää. Alun perin vastausaika oli laitettu 12.2.–1.3.2013 välille, mutta vastausaikaa päätettiin pidentää, koska vastauksia oli määräpäivään mennessä saatu tutkimuksen luotettavuuden kannalta liian vähän. Pidentämyksellä vastausajalla saatiin vastausprosenttia kasvatettua toivotulla tavalla.

Kyselylomakkeessa voidaan nähdä olevan seitsemän teemallista aluetta: kohdejoukko, S-projektimalli, projektin tavoitellut hyödyt, projektin hyötytavoitteiden mittaaminen, projektilla tavoiteltujen hyötyjen saavuttaminen, jälkiseuranta sekä onnistumiset ja epäonnistumiset projekteissa. Seuraavissa alaluvuissa käsitelläänkin kyselytutkimuksen tulokset näiden teemojen kautta. Tutkimustulokset on esitetty pääsääntöisesti vastaajalukumäärinä. Kuitenkin sellaisten kysymysten kohdalla, jossa vastaaja on voinut valita useamman kuin yhden vastausvaihtoehdon, on tutkimustulos esitetty prosentteina. Kyselytutkimuksen lainattuja vastauksia on saatettu joutua osittain muuttamaan, jotta vastaajien anonymiteetti säilyisi.

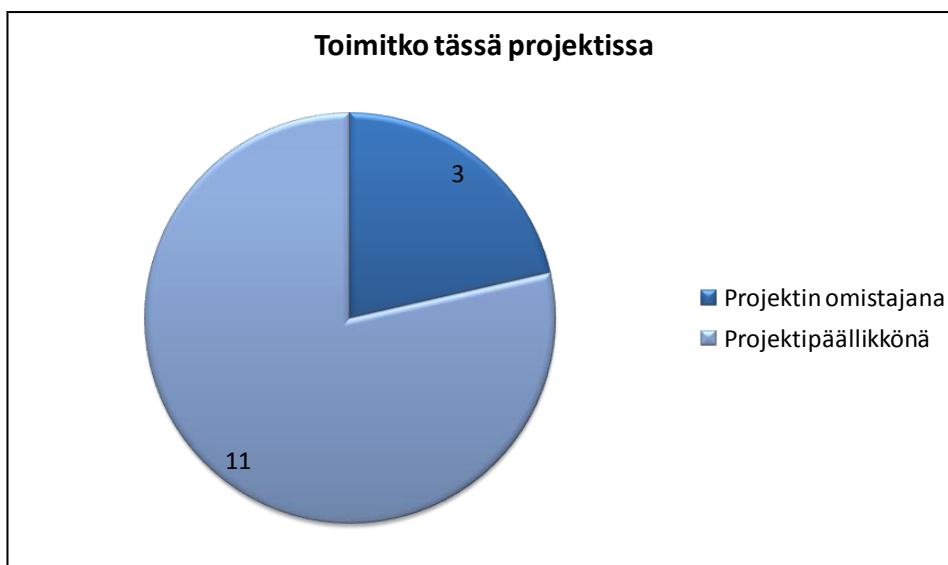
6.1.1 Kohdejoukon kuvaus

Tutkimuksen kohdejoukon muodostivat SOK-yhtymässä projekteja tehneet projektipäälliköt ja projektin omistajat. Projektipäälliköiden ja projektin omistajien näkökulmat olivat myös taustatekijöinä tässä tutkimuksessa. Näiden oli tarkoitus toimia selittävinä muuttujina ja niiden perusteella oli tarkoitus analysoida vastauksia ristiin. Tätä ei kui-

tenkaan tehty, sillä vastaajia saatiin sen verran vähän, ettei johtopäätöksiä olisi vastausten pohjalta voinut tehdä.

Kyselytutkimus lähetettiin yhteensä 37 projektipäällikölle ja projektin omistajalle. Otannan avulla pyrittiin saamaan isosta perusjoukosta eräänlainen pienoismalli, joka kuvaa ja vastaa mahdollisimman hyvin perusjoukkoa. Otantamenetelmäksi valittiin harkinnanvarainen näyte, sillä kaikkia perusjoukkoon kuuluvia havaintoyksiköitä ei pystytäkään SOK-yhtymässä määrittelemään. Koska ei ole olemassa kattavaa listaa kaikista projekteista, joita SOK-yhtymässä on tehty, jouduttiin satunnaisotannasta menetelmänä luopumaan. (Aaltola & Valli 2010, 113 – 114; Ojasalo ym. 2009, 110 – 111.)

Kyselytutkimukseen vastasi yhteensä 14 henkilöä, joista kolme oli projektin omistajia ja loput yksitoista olivat projektipäälliköitä (kuvio 11). Tutkimuksen vastausprosentiksi muodostui 38. Vaikka vastausprosentti jäi pieneksi, voitiin kokonaisvastausmäärään olla kuitenkin tyytyväisiä. Koska kyseessä ei ole määrällinen tutkimus, katsottiin vastausmäärän riittävän tutkimuksen luotettavuuden kannalta, kun vastauksissa alkoi toistua samat asiat. Projektin omistajien näkökulma jäi tutkimuksessa pienemmälle osalle. Tämä oli odotettavaa, sillä projektipäälliköitä löytyy SOK-yhtymästä suhteessa enemmän projektin omistajiin nähden. Lisäksi samat projektin omistajat ovat yleensä toimineet omistajina useissa eri projekteissa.



Kuvio 11. Projektin omistajien ja projektipäälliköiden vastauksien jakauma.

6.1.2 S-projektimalli

Kaikista vastaajista yksitoista oli käyttänyt S-projektimallia projektityöskentelyssä. Vastaajista kolme kuitenkin ilmoitti, etteivät he olleet käyttäneet S-projektimallia hyödykseen (kuvio 12).



Kuvio 12. S-projektimallin käyttö projekteissa.

Mikäli vastaaja oli ilmoittanut, ettei hän ollut käyttänyt S-projektimallia projektissa, sai hän vastata kysymykseen: ”Miksi teillä ei ollut käytössä S-projektimallia? Mikäli käytitte jotain muuta projektimallia, kerro mitä?”. S-projektimallin käyttämättömyys johtui kaikissa tapauksissa siitä, että kyseessä oli ollut IT-projekti, joihin on usein saatavilla omat projektityömallit sekä hyvin usein toimittajien kautta tulevat projektimallit. Näin ollen vastauksista voidaan päätellä, että S-projektimallin käyttö SOK-yhtymässä toteutettavissa projekteissa on varsin laajalti kuitenkin käytössä.

”Projekti perustettiin S-systeemyömalliin, joka tukeutuu S-projektimalliin, mutta on täsmennetty IT-hankkeille. Käytetyt työvälineet helpottivat projektin läpivientiä.”

”S-projektityömallista käytettiin joitakin dokumenttipohjia. Projektityömallina oli Capin kanssa toimiessamme käyttämämme järjestelmäprojektien malli. Projektin hallinnointi pidettiin kevyenä.”

”Agile/Scrum pilotti.”

Mikäli vastaaja oli ilmoittanut, että hän oli käyttänyt S-projektimallia projektissa, sai hän vastata kysymykseen: ”Oliko S-projektimalli ja sen työvälineet mielestäsi toimivat?”. S-projektimallia pidettiin yleisesti toimivana ja hyvänä. Projektimalliin kohdistuneet kom-

mentit koskivat lähinnä työkalujen kankeutta, mallin dokumenttipohjia, esiselvitysvaiheen puuttumista sekä itse projektityöskentelyä.

"Kyllä. Itse malli on erittäin toimiva. Osa valmiista työkaluista on hieman kankeita (muotoilu) -joskin asiasisällöltään oikein hyviä"

"S-projektimalli on osittain toimiva. Olemme muokanneet mallia itsellemme sopivaksi tietyiltä osin. Lisäksi olemme tuoneet Esiselvitys / Business Case vaiheen oman mallin sekä lisänneet niiden katselmoinnin ennen projektin aloituspäätöstä."

"Projektin ensimmäisessä vaiheessa malli sinänsä käytännössä toimi. Ongelmat lähinnä tulivat siitä, että projektityöskentely, perinteisessä muodossaan, ei ole ollut laajalti käytössä ja tunnettua S-ryhmässä ja s-ryhmäläisillä, eli projektiryhmäläiset/ohjausryhmäläiset eivät toimi projektityöskentelyn mukaisesti."

"S-projektimalli on muuten toimiva, mutta sen dokumenttipohjat eivät toimi teknisesti (yleinen ongelma S-ryhmässä ei koske vain S-projektimallia). Tämä toimivien tyylien puuttuminen hidastaa työntekoa päivittäin"

Vastaajat, jotka olivat käyttäneet S-projektimallia projektissaan, saivat lisäksi vastata kysymykseen: "Mitä kehitettävää S-projektimallissa ja sen työvälineissä mielestäsi on?". Kehitysideat kohdistuivat varsin samoihin seikkoihin kuin edellisenkin kysymyksen vastauksissa: parannusta toivottiin mallin valmiisiin dokumenttipohjiin, esiselvityksen osuuteen sekä projektimallin tunnetuksi tekemiseen S-ryhmässä. Vastauksissa toivottiin myös suosituksia projektin aloituksen rahoitukseen ja tarkennusta projektin jälkiseurantaan. Projektihallinnan työkalua ehdotettiin myös ja tämän avulla toivottiin erityisesti eri projektien yhteen vetämistä samaan paikkaan, jotta esimerkiksi resurssien allokointi helpottuisi.

"Valmiit mallipohjat (suunnitelma, raportti, tilannekatsaus) ovat sisällöltään erinomaisia, mutta niiden käyttö hieman kömpelöä niihin tehtyjen valmiiden muotoilujen johdosta. Itse pitäisin muotoilemattomia versioita parempina, jolloin ne voisi itse muotoilla (teemat yms.) paremmin kulloinkin tarpeeseen sopiviksi."

"Esiselvitys / Business Case sekä näiden katselmointi ennen projektin aloituspäätöstä. Jälkiseurannan osuus."

"Työntekijöitten sitouttaminen projektiin ja projektimallin tunnetuksi tekeminen laajalti S-ryhmässä."

"S-projektimallin osalta motivoivampaa olisi, jos eri projekteja voitaisiin vetää paremmin yhteen esimerkiksi resurssien allokoinnin helpottamiseksi. Yhteinen projektihallinnan työkalu voisi auttaa asiaa, mutta muokattavuus tulisi säilyttää. Voisiko S-projektimalli sisältää myös MS Project -pohjan, johon projektin tyypillisimmät tehtävät ja resurssit olisi jo luotu valmiiksi?"

"Teknisesti toimivat dokumenttipohjat tyyleineen helpottaisi/nopeuttasi dokumentointia huomattavasti. Itse projektimalliin en keksi tältä istumalta kehitettävää,

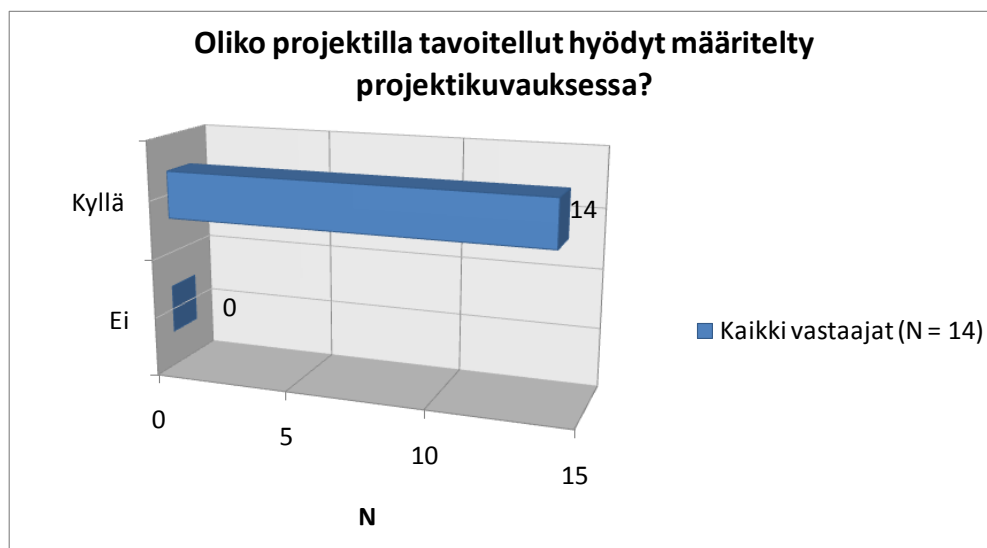
mutta sen sijaan projektimallin jalkautukseen olisi panostettava. Käytännön työssä tapaa usein "projekteja", jotka eivät noudata S-projektimallia"

"Suositukset siitä, että miten aloitusaika rahoitetaan, kun ei ole vielä päätöstä investoinnista"

"Projektimallia tulisi kehittää jatkuvasti kuulemalla sen hyödyntäjiä, ei vain statista, vaan dynaamista kehittämistyötä osallistaen."

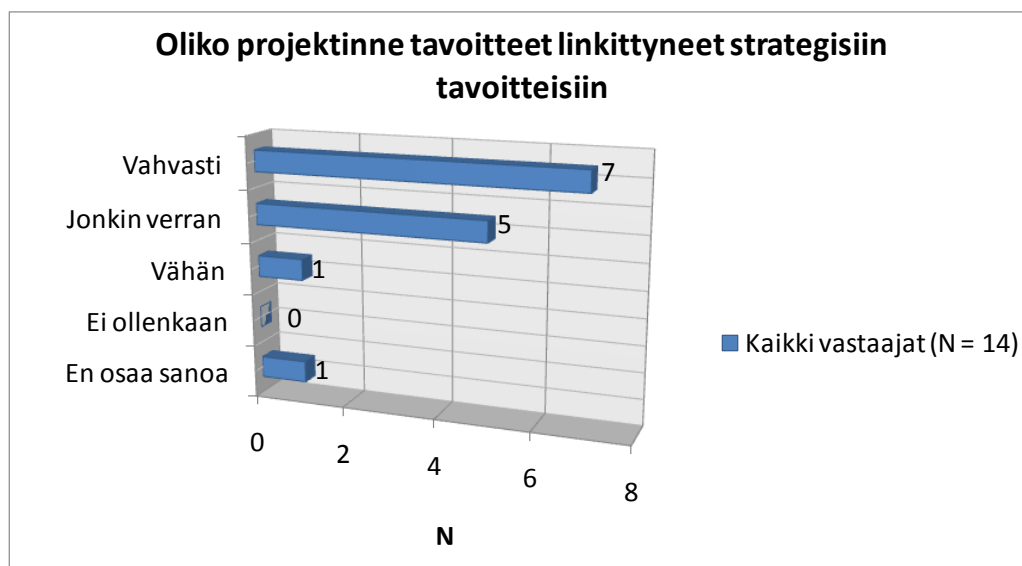
6.1.3 Projektin tavoitellut hyödyt

Vastaajilta kysyttiin myös, oliko projektilla tavoitellut hyödyt määritelty projektikuvauksessa (kuvio 13). Kaikki vastaajat ilmoittivat yksimielisesti, että tavoitteet olivat määriteltynä. Siltä osin ainakin projektin tavoitteet ja hyödyt siis tulevat jo projektin alkuvaiheessa määritellyksi ja kaikkien projektiin osallistuneiden tietouteen.



Kuvio 13. Projektin tavoiteltujen hyötyjen määrittely projektikuvauksessa.

Projektilla tavoiteltujen hyötyjen linkittymistä strategiaan tavoitteisiin tiedusteltiin myös vastaajilta (kuvio 14). Vastaajat saivat arvioida hyötyjen linkittymisen strategiaan arvoasteikkokysymyksellä, jossa vastausvaihtoehdoiksi annettiin: vahvasti, jonkin verran, vähän, ei ollenkaan sekä en osaa sanoa. Suurin osa vastaajista oli sitä mieltä, että tavoitteet olivat linkittyneet strategiaan vahvasti, seitsemän vastaajaa, tai jonkin verran, viisi vastaajaa. Ainoastaan yksi vastaaja oli sitä mieltä, että projektin tavoitteet olivat linkittyneet strategiaan vain vähän, ja yksi vastaajista ei osannut sanoa olivatko projektin tavoitteet linkittyneet strategiaan.



Kuvio 14. Projektin tavoitteiden linkitys strategiaan tavoitteisiin.

Sen lisäksi, että vastaajat arvioivat projektin tavoitteiden linkitystä strategiaan, he saivat myös vastata mihin tulokortin mittareihin projektin tavoitteet olivat linkittyneet (kuvio 15). Vastaajat kokivat projektin tavoitteiden linkittyneen tulokorttiin eniten prosessinäkökulmasta, 34 %, ja toiseksi eniten talousnäkökulmasta, 31 %. Asiakasnäkökulma oli mukana projektin tavoitteissa 21 %:ssa. Vähiten projektin tavoitteet olivat linkittyneet henkilöstönäkökulmaan, jonka osuus oli vain 14 %. Vastauksen tuloksissa tulee huomioida se, että vastaajat ovat voineet valita useamman kuin yhden vaihtoehdon. Näin ollen moni vastaaja on katsonut, että projektin tavoitteet olivat linkittyneet useampaan kuin yhteen tulokortin mittariin.



Kuvio 15. Projektin tavoitteiden linkitys tulokortin mittareihin.

Projektin tavoitteiden linkitystä tulokortin mittareihin haluttiin tarkentaa avoimella kysymyksellä ja vastaajia pyydettiin määrittelemään, mitä konkreettisia hyötyjä projektilla oli tavoiteltu. Vastauksissa korostui samat asiat kuin edellisenkin kysymyksen vastauksissa: hyötytavoitteet olivat varsin prosessi- ja talouspainotteisia.

”Kannattavuuden / tuottojen lisääminen”

”Säästöjä sekä ajankäytössä, resursseissa että kustannuksissa”

”Asiakaspalvelun toiminnan tehostumista ja laadun parantumista”

”Prosessin tehostuminen ja merkittävät kulusäästöt”

Kyselylomakkeessa esitettiin myös avoin kysymys siitä, kuka oli määritellyt projektilla tavoitellut hyödyt. Näin jälkeensä voi todeta, että kysymykseen olisi pitänyt antaa valmiit vastausvaihtoehdot, sillä kysymyksen vastaukset olivat varsin kirjavia. Suurin osa oli määritellyt projektin tavoitteiden asettajaksi projektioorganisaatiosta tietyn tason projektihenkilön, kuten projektin omistajan tai projektin ohjausryhmän, joka olikin se mitä tässä kysymyksessä haettiin. Osa oli kuitenkin nimennyt suoraan jonkun henkilön nimeltä, jolloin hänen asemaansa projektioorganisaatiossa piti osittain arvailla.

Kuviossa 16 on esitetty projektin tavoiteltujen hyötyjen asettaja, niin kuin se vastauksista on ollut luettavissa. Projektin omistaja on ollut määrittelemässä hyötyjä 62,5 % vastauksista ja loput vastaukset jakautuivat tasan projektiryhmän, ohjausryhmän ja projek-

tipäällikön kesken niin, että jokainen saa 12,5 % vastauksista. Vastauksen tuloksissa tulee huomioida se, että vastaajat ovat voineet vastata määrittelyn kuuluvan useammalle kuin yhdelle henkilölle.



Kuvio 16. Projektilla tavoiteltujen hyötyjen asettaja.

Vastaajia pyydettiin myös avoimella kysymyksellä kertomaan, miten projektin aikana oli seurattu tavoiteltujen hyötyjen saavuttamisen edellytyksiä. Vastauksissa korostuivat seuranta projektin ohjausryhmissä, seuranta tilannekatsauksien kautta sekä statusseuranta. Vastauksista voi päätellä, että seuranta siis painottui lähinnä seuraamaan projektin etenemistä, eikä niinkään tavoiteltujen hyötyjen saavuttamista. Statusseuranta tarkoittaa, että projektin tilannetiedot on kuvattu ns. liikennevalojen avulla. Mikäli projekti on suunnitellun aikataulun suhteen esimerkiksi ajallaan, tilannetaulun väri on vihreä. Mikäli projekti on lievästi myöhässä aikataulustaan, väri on keltainen ja jos aikataulun ylitys on huomattava, väri on punainen. (S-projektimalli 2012.) Näistä kuitenkin mikään ei mittaa sitä, onko projekti itsessään saavuttamassa hyötytavoitteita.

Tässä kohtaa onkin hyvä pohtia, oliko kysymys aseteltu riittävän ymmärrettävästi vai eikö projektilla tavoitellut hyödyt ole sittenkään niin selkeästi määriteltynä projektissa, että vastaajat voisivat vastata tähän kysymykseen. Toisaalta voidaan kysyä myös, eikö projektiorganisaatiolle kuulu vastuu projektilla tavoitelluista hyödyistä eli voidaanko tästä päätellä, että hyötyjen varmistaminen ja realisoituminen jätetään projektin hyödyntäjän huoleksi. Alla on esitetty poimintoja vastauksista:

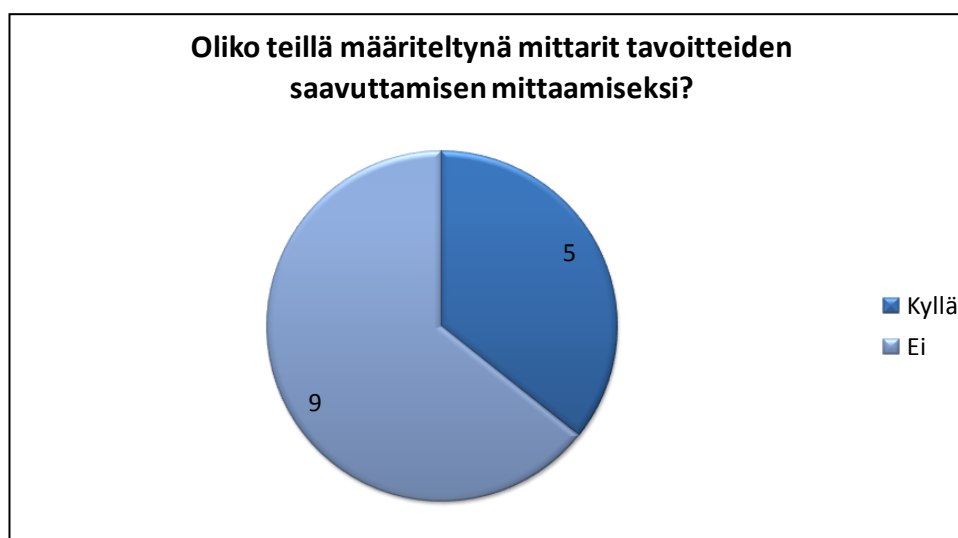
"Projektin etenemistä seurattiin säännöllisesti ohjausryhmässä projektimallin mukaan."

"Projektin aikana seuranta ei tehty."

"Projektin ohjausryhmässä projektin tilannekatsauksissa."

6.1.4 Projektin hyötytavoitteiden mittaaminen

Vastaajia pyydettiin ottamaan kantaa projektilla tavoiteltujen hyötyjen saavuttamisen mittaamiseen kysymyksellä: "Oliko teillä määriteltynä mittarit tavoitteiden saavuttamisen mittaamiseksi?" (kuvio 17). Vastaajista viisi ilmoitti, että mittarit olivat määriteltynä, joilla tavoitteiden saavuttamista voitaisiin mitata. Vastaavasti loput eli yhdeksän vastaajista ilmoitti, ettei heillä ollut mittareita määriteltynä. Tulos on sinänsä yllättävä, sillä jos mittareita ei ole määriteltynä, miten voidaan varmistaa projektilla tavoiteltujen hyötyjen saavuttaminen.



Kuvio 17. Tavoitteiden saavuttamisen mittaamiseksi määritellyt mittarit.

Mikäli vastaaja oli ilmoittanut, että mittarit tavoitteiden saavuttamisen mittaamiseksi olivat määriteltynä, pyydettiin häntä ottamaan myös kantaa kysymykseen: "Mitä mittareita käytitte tavoitteiden saavuttamisen mittaamisessa?" Mittareiksi oli päätynyt erityisesti taloudellisia mittareita, kuten tuotot, myyntimäärät ja resurssit. Vastauksista löytyy myös ei-taloudellisia mittareita, kuten laatu ja lopputulos. Tosin konkreettiset mittarit edellä mainittujen mittaamiseen jäivät mainitsematta. Vastauksista käy ilmi myös se, että vaikka mittarit olisivatkin olleet määriteltynä, mittaaminen käytännössä on saattanut kuitenkin jäädä toteutumatta.

"Tehdyn Business Case laskelman luvut (tuotot, myyntimäärät, kulut)."

"Periaatteessa tiettyjä lukumääriä ja niitten kehittymistä järjestelmän myötä. Mittareitten käyttö ei tosin toteutunut käytännössä koska ne olivat vaikeasti toteutettavissa."

"Resurssit (omat ja ulkoiset) Laatu Lopputuotos Aika"

Mikäli vastaaja taas oli ilmoittanut, ettei mittareita tavoitteiden saavuttamisen mittaamiseksi oltu määritelty, pyydettiin häntä ottamaan kantaa kysymykseen: "Miksi teillä ei ollut määriteltynä mittareita tavoitteiden saavuttamiseksi?" Vastauksissa korostuivat mittareiden määrittämisen vaikeus sekä se, ettei mittareiden määrittämistä nähty useinkaan tarpeellisena. Vastauksista voi päätellä, että tavoiteltujen hyötyjen saavuttamista ja mittaamista ei useinkaan nähdä projektiorganisaation tehtävänä SOK-yhtymässä. Projektiorganisaatio keskittyy projektin läpiviemiseen siihen annetuin resurssein ja aikataulussa. Varsinaiset projektilla tavoitellut hyödyt tuntuvat osin siis jäävän projektin vastaanottajan harteille.

"Projektin aikana ei löydetty sellaisia mittareita, joilla tavoitteita olisi voitu seurata järkevästi."

"Toimeksiantovaiheessa mahdollisesti saavutettavissa olevia hyötyjä ei varmuudella osattu tunnistaa. Projektin tehtävä oli analysoida potentiaali ja määritellä ratkaisu potentiaalin hyödyntämiseksi."

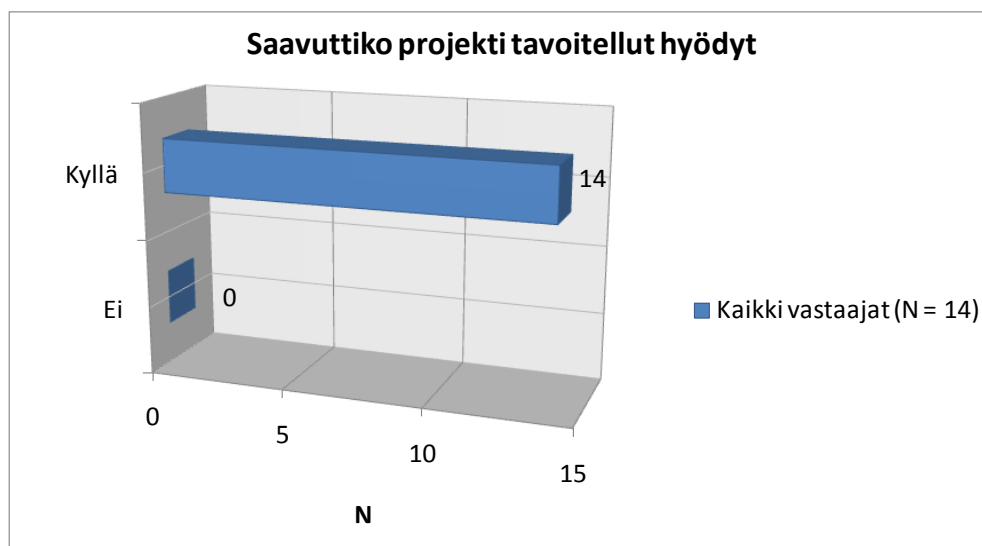
"Tavoitteet olivat pitkälti laadullisia, joten mittareiden määrittäminen olisi ollut hyvin vaikeaa tai jopa keinotekoisia. Toisaalta S-projektimalli ei tarjonnut mittareiden määrittämiseen paljoa apuja tai painottanut niiden määrittämistä."

"Ainoastaan taloudelliset hyödyt on mitattavissa. Prosessien toimivuuden mitaamiselle vaikea keksiä mittareita, kun prosessi kuvataan ensimmäistä kertaa"

"Sitä ei nähty tässä tarpeellisena"

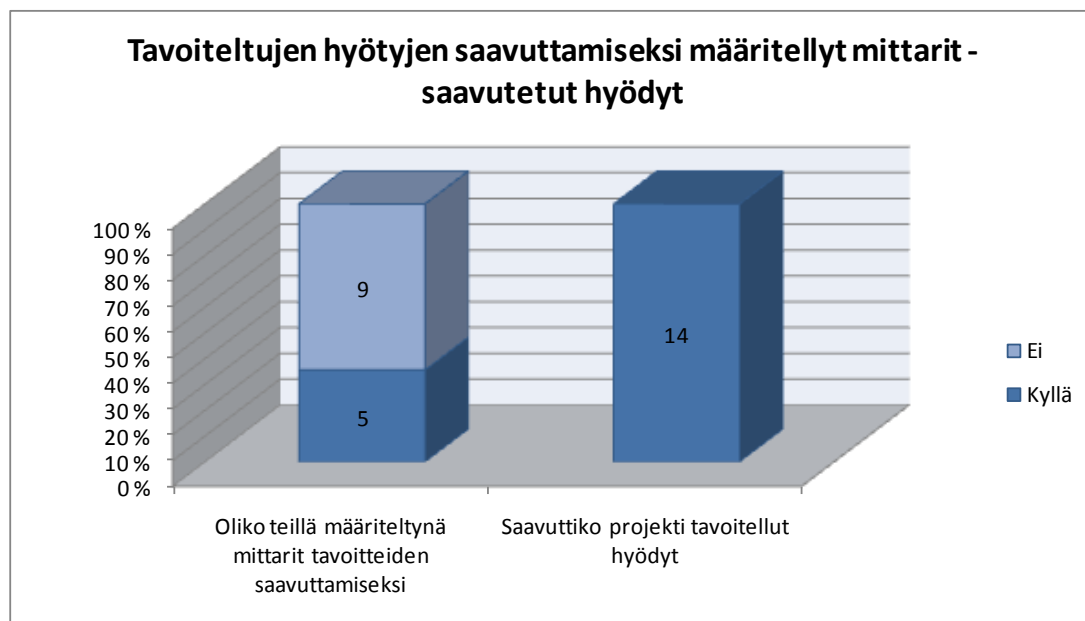
6.1.5 Projektilla tavoiteltujen hyötyjen saavuttaminen

Tieto siitä, kuinka hyvin projektit saavuttavat niille asetetut tavoitteet, selvitettiin kysymyksellä: "Saavuttiko projekti tavoitellut hyödyt?" (kuvio 18). Vastaustulos tästä oli varsin positiivinen, sillä kaikki vastaajat olivat sitä mieltä, että projekti oli saavuttanut sille asetetut tavoitteet.



Kuvio 18. Projektin tavoiteltujen hyötyjen saavuttaminen.

Tässä kohtaa voi kuitenkin kriittisesti pohtia vastauksen luotettavuutta ja sitä, miten vastaajat olivat arvioineet tavoiteltujen hyötyjen saavuttamisen. Kuten aiemmin todettu, vastaajista yhdeksän ilmoitti, ettei heillä ollut määriteltynä mittareita tavoitteiden saavuttamisen mittaamiseksi, silti kaikki vastaajat olivat yksimielisiä siitä, että tavoitteet olivat kuitenkin projektilla saavutettu. Miten siis tavoitellut hyödyt määritellään saavutetuiksi, jos ei ole mittareita, joilla niitä mitata? Vai oletetaanko, että jos projekti on edennyt suunnitellusti, aikataulussa ja haluttu lopputulos on saavutettu, niin silloin projekti on myös saavuttanut sillä tavoitellut hyödyt. Kuviossa 19 on havainnollistettu tavoitteiden saavuttamisen mittaamiseksi määritellyjä mittareita suhteessa projektien saavuttamiin tavoiteltuihin hyötyihin.



Kuvio 19. Projektilla tavoiteltujen hyötyjen mittaamisen mittarit suhteessa projektilla saavutettuihin hyötyihin.

Vastaajat saivat vielä lisäksi ottaa avoimessa kysymyksessä kantaa siihen, mikä heidän mielestään oli vaikuttanut onnistumiseen ja tavoiteltujen hyötyjen saavuttamiseen?”. Vastauksista nousivat erityisesti sitoutuminen projektiin, niin projektipäällikön, ohjausryhmän kuin projektin omistajankin. Myös kattavaa esiselvitystä, hyvää yhteistyötä, riittäviä resursseja, ammattitaitoa ja johtamista korostettiin onnistumisen edellytyksinä.

”Kattava ja perusteellinen esiselvitysvaihe. Myös resursointiin oli panostettu ja esim. projektipäällikkö oli päätoiminen ja pystyi koko projektin keston ajan täysipainoisesti osallistumaan myös projektitöihin.”

”Hyvin tehty esiselvitys ja siinä vaiheessa muodostuneet ”ydin” vaatimukset.”

”Systemaattinen eteneminen, osapuolten sitoutuminen, avoin tiedonkulku, riittävät resurssit ja ammattitaito.”

”Projektipäälliköiden sitoutumisella projektiin oli myös tärkeä osa projektin hyötyjen saavuttamisen lopullisessa toteutumisessa.”

”Projektimallin noudattaminen, Ohjausryhmän sitoutuminen (ei koske ihan kaikkia OR jäseniä), Omistajan sitoutuminen.”

”Se, että osuuskaupat lähtivät innostuneesti mukaan projektiin ja kaikki sitoutuivat.”

”Hyvä johtaminen”

Kyselylomakkeella haluttiin myös saada tietää kenen vastuulla projektilla tavoiteltujen hyötyjen saavuttaminen oli projektin aikana. Tähän kysymykseen vastaajat saivat valmiit vastausvaihtoehdot, jotka olivat: projektin omistajan, projektipäällikön, projektin ohjausryhmän, käyttäjän / asiakasryhmän tai avoin vaihtoehto: jonkun muun (kuvio 20).



Kuvio 20. Vastuu projektilla tavoiteltujen hyötyjen saavuttamisesta projektin aikana.

Vastauksen tuloksissa yllättävää on se, että suurimman osan mielestä (38 %) vastuu kuuluu projektipäällikölle. Projektin omistaja, jonka normaalisti kuuluisi vastata hyötytynäkökulmasta, saa 27 % vastauksista. Projektin ohjausryhmän nähdään kantavan vastuu 15 % vastauksista ja käyttäjä / asiakasryhmä saa vastuuta 8 % vastauksista. 12 % vastauksista on annettu vaihtoehdolle joku muu ja tätä perustellaan seuraavasti:

”Projektin aikana hyötyjä ei tavoiteltu.”

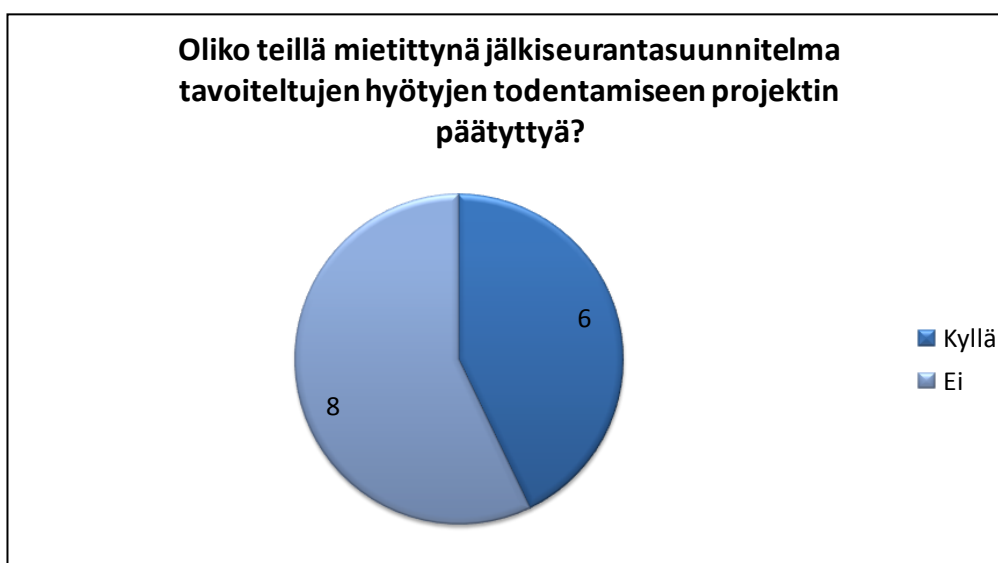
”Hankeomistajahan tästä hankkeesta on vastuussa.”

”Projektiryhmän”

Vastauksen tuloksissa tulee huomioida se, että vastaajat ovat voineet valita useamman kuin yhden vastausvaihtoehdon. Näin ollen moni vastaaja on katsonut, että projektilla tavoiteltujen hyötyjen saavuttaminen projektin aikana on useamman kuin vain yhden henkilön vastuulla.

6.1.6 Jälkiseuranta

Kyselylomakkeen jälkipuoliskon kysymykset painottivat Prince2 -menetelmän oppeja ja näillä kysymyksillä haluttiin saada selville se, kuinka hyvin projekteja ja niiden tavoittelemien hyötyjen toteutumista seurataan SOK-yhtymässä sen jälkeen kun projekti on jo päättynyt. Vastaajia pyydettiin ottamaan kantaa siihen, oliko heillä mietittynä jälkiseurantasuunnitelma tavoiteltujen hyötyjen todentamiseen projektin päätyttyä (kuvio 21). Vastaajista kahdeksan ilmoitti, ettei jälkiseurantasuunnitelmaa ollut mietittynä. Loput kuusi vastaajaa taas ilmoittivat, että jälkiseurantasuunnitelma, jolla tavoiteltuja hyötyjä voitaisiin todentaa projektin päätyttyä, oli mietittynä.



Kuvio 21. Jälkiseurantasuunnitelma tavoiteltujen hyötyjen toteutumisen seurantaan projektin päätyttyä.

Vastaajat saivat myös perustella vastauksiaan, ja jos jälkiseurantasuunnitelmaa ei ollut mietittynä, vastaajat saivat vastata kysymykseen: ” Miksi jälkiseurantasuunnitelmaa ei ollut mietittynä?” Vastauksissa korostui eniten se, että jälkiseurantasuunnitelmaa ei ole ollut SOK-yhtymässä toteutettavissa projekteissa yleensä käytössä ja vastaajat kokivatkin sen usein ”turhaksi”. Toisaalta muutamassa vastauksessa tuli ilmi se, että jälkiseuranta oli jätetty projektin omistajan vastuulle, tai että projekti oli ollut suunnitteluprojekti, jossa seuranta tapahtuu vasta toteutusprojektissa. Myös se, että jälkiseurantaa ei ole mainittuna S-projektimallin dokumentaatiopohjassa tuli vastauksissa esille.

"Projekti oli tyypiltään tietojärjestelmän toteutus ja käyttöönottoprojekti, joka päättyi pilotissa järjestelmän toimivuuden todentamiseen. Järjestelmän hyödyntäminen S-ryhmässä jäi omistajan seurattavaksi."

"Kyseessä oli suunnitteluprojekti. Suunnitelma tulee lopulta arvioiduksi vasta toteutuksen jälkeen."

"S-projektimallin dokumentaatiopohjassa ei sitä ollut mainittu"

"Ei ole ollut tapana yksikkömmme projekteissa"

Vastaavasti, jos jälkiseurantasuunnitelma oli olemassa, vastaajat saivat ottaa kantaa kysymykseen: "Miten jälkiseuranta on / oli toteutettu?" Vastaajista suurin osa määritteli jälkiseurannan mittarit, saman lailla kuin oli määritellyt ne jo aiemmin kysymyksessä "Mitä mittareita käytitte tavoitteiden saavuttamisen mittaamisessa?". Tämä on varsin loogista ja hyötytavoitteiden mittarit tulisikin olla yhtenäiset koko projektin ajan. Tosin vastauksista osa on hieman epämääräisiä ja konkreettiset mittarit jäävät suurelta osalta mainitsematta.

"Tarkoitus oli seurata määritetyillä mittareilla kuinka järjestelmän käyttöönotto vaikuttaa palautteiden käsittelyyn. Tätä ei kuitenkaan tehty."

"Projektista tehtiin jälkiseuranta perustuen tehtyyn Business Caseen kun yksi kokonainen tilivuosi on takana projektin päättymisestä."

"Jälkiseurantana seurattiin toiminnallisuuden toimivuutta prosessin sisällä tuotannon mukaisesti. Varsinaista erillistä seurantaa ei ollut."

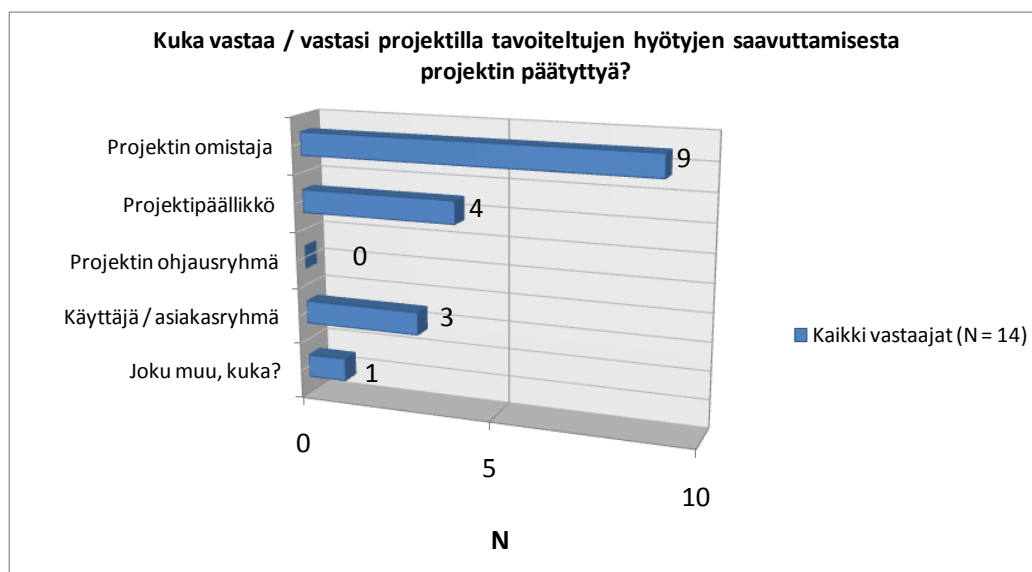
"Arvioimalla projektin tulokset sen päättymisen jälkeen."

Kuviosta 22 näkee tavoiteltujen hyötyjen saavuttamiseksi määriteltynä mittareiden suhteen tavoiteltujen hyötyjen todentamiseen tehtyihin jälkiseurantasuunnitelmiin. Vastaajista 4 oli määritellyt sekä mittarit tavoitteiden saavuttamisen mittaamiseksi että tehnyt jälkiseurantasuunnitelman, jolla tavoiteltuja hyötyjä voidaan todentaa projektin päätyttyä. Tämähän olisi se ideaali tilanne, jossa jokaisen projektin tulisi olla. Se mikä on huolestuttavaa SOK-yhtymän projektitoiminnan kannalta, on se, että puolet vastaajista ilmoitti, että heillä ei ollut määritellyt lainkaan mittareita, eikä myöskään jälkiseurantasuunnitelmaa. Toisaalta 2 vastaajista ilmoitti, että he eivät olleet määritelleet mittareita, mutta heillä oli kuitenkin tehtynä jälkiseurantasuunnitelma. Ja ainoastaan yksi vastaajista ilmoitti, että heillä oli kyllä mittarit määriteltynä hyötytavoitteiden mittaamiseksi, mutta ei jälkiseurantasuunnitelmaa.



Kuvio 22. Tavoiteltujen hyötyjen saavuttamiseksi määritellyt mittarit suhteessa tavoiteltujen hyötyjen todentamiseen tehtyyn jälkiseurantasuunnitelmaan.

Vastaajilta haluttiin vielä erikseen tiedustella sitä, kuka oli saanut vastuun projektilla tavoiteltujen hyötyjen saavuttamisesta projektin päätyttyä (kuvio 23). Vastauksista 53 % sai projektinomistaja, 24 % projektipäällikkö, 18 % käyttäjä / asiakasryhmä ja 6 % vaihtoehto joku muu, johon oli vastattu konseptin omistaja. Näissäkin vastauksissa tulee huomioida se, että vastaajat ovat voineet valita useamman kuin yhden vaihtoehdon. Näin ollen vastaaja on voinut katsoa, että projektilla tavoiteltujen hyötyjen saavuttaminen projektin päätyttyä on useamman kuin vain yhden vastuulla.



Kuvio 23. Vastuu projektilla tavoiteltujen hyötyjen saavuttamisesta projektin päätyttyä.

Vertailtaessa tätä kysymystä aiemmin esitettyyn kysymykseen vastuusta projektin aikana, huomataan suuriakin eroja. Projektin aikana vastuu nähtiin kuuluvan erityisesti projektipäällikölle, kun taas projektin päätyttyä vastuu nähdään kuuluvan projektin omistajalle. Projektipäällikköhän on toki vastuussa projektin läpiviennistä projektin aikana, joka saattaa hieman aiheuttaa sekaannusta tavoiteltujen hyötyjen vastuuseen.

6.1.7 Onnistumiset ja epäonnistumiset projekteissa

Kyselylomakkeen viimeisinä kysymyksinä kysyttiin vastaajien mielipiteitä siitä, mikä heidän mielestään oli onnistunut hyvin projektin toteuttamisessa ja toisaalta, mikä oli epäonnistunut. Projektin onnistumisissa korostuivat aikataulussa ja budjetissa pysyminen sekä yhteistyö eri toimijoiden kanssa ja hyvä projektiryhmä.

”Projektin onnistui erinomaisesti saavuttaen tavoitteensa annetussa aikataulussa ja pysyen budjetissa. Erityisen hyvin toimi yhteistyö ulkomaisen toimittajan kanssa. Yhteistyö sisäisten sidosryhmien kanssa toimi myös erinomaisesti.”

”Projektin onnistui pitämään aikataulunsa ja scopensa erittäin hyvin ja lopputulos vastasi tavoitteita näiden osalta.”

”Toimittajien välinen yhteistyö”

”Alitimme budjetin, pysyttiin aikataulussa ja kaikki olivat onnellisia lopputuloksesta!”

”Projektin tavoitteet, aikataulut ja kustannukset toteutuivat suunnitellusti.”

”Yhteistyö toimittajan kanssa. Toimiva lopputuote nopeassa aikataulussa.”

”Projektilla oli valittu hyvä projektiryhmä.”

Vastauksista päätellen projektin onnistumista on tarkasteltu perinteisesti kustannusten, aikataulun, resurssien ja riskien hallinnan näkökulmasta. Näin ollen vastauksista unohdetaan hyötyulottuvuus eli se, mitä arvoa projektista oli projektin tuotoksen käyttäjälle. Kuten luvussa kaksi toin aiemmin esiin: projekteja olisi tärkeää tarkastella nimenomaan niiden päättymisen jälkeen, jotta voitaisiin todeta, kuinka hyvin asetetut hyötytavoitteet ollaan saavuttamassa ja mahdollisesti jo saavutettukin. Näiden vastausten pohjalta voidaan kuitenkin olettaa, ettei tätä ole tehty. Hyvässä projektisuunnitelmassa tulisi olla myös suunnitelma projektin jälkeisestä todellisesta onnistumisesta. Erityisen tärkeää tämä olisi oppimisen kannalta seuraavia projekteja ajatellen. Projektin jälkeisen tarkastelun avulla myös projektissa mukana olleet pääsisivät näkemään, miten hyvin heidän tuottamansa lopputulos saavuttaa sille asetettuja hyötytavoitteita.

Projektin epäonnistumisissa oli kiinnitetty huomiota samoihin asioihin kuin onnistumisissakin, nyt vain käänteisessä merkityksessä: budjetin ylitykset, aikataulujen venymiset tai liian kiireisten aikataulujen vaikutus projektin laatuun koettiin epäonnistumisina. Myös puutteellinen esiselvitys ja sen vaikutus projektin läpivientiin sekä huono sitoutuminen projekteihin nousi vastauksista esille. Projektin epäonnistumisten arvioinnissa korostuu sama asia kuin onnistumisten arvioinnissa eli niitä verrataan hyvin pitkälti projektisuunnitelmaan ja unohdetaan tässäkin projektilla pitkällä tähtäimellä tavoitellut hyödyt.

”Jouduttiin muuttamaan (laskemaan) tavoitteita, jotta järjestelmä saatiin valmiiksi.”

”Projektin budjetti ylitettiin jonkin verran.”

”Aikataulut ensimmäisessä vaiheessa eivät pitäneet ja kustannukset karkasivat kattoon, ketjujen/ketjuohjausten sitouttaminen sovittuihin toteutuksiin ja tiedon jalkauttaminen omiin organisaatioihinsa josta aiheutui turhaa muutosvastarintaa.”

”Hanke oli käynnistetty aikanaan puutteellisesti omistuksen näkökulmasta. Tästä oli toteutuksesta jatkuvaa haittaa.”

”Tekniset raamit (vanha korvattava kokonaisuus oli hajoamispisteessä) aiheuttivat aikataulun, joka ei sallinut tehdä parasta laatua ja lopputulosta.”

”Aikataulussa pysyminen johtuen oman yksikön tekemisen paljoudesta, jonka takia projektia on jouduttu priorisoimaan aiemmalle tasolle.”

6.2 Haastattelututkimuksen tulokset

Haastattelututkimus toteutettiin maaliskuussa 2013 henkilökohtaisina haastatteluin ja jokaista tutkimukseen osallistunutta henkilöä haastateltiin erikseen. Yhden haastateltavan kohdalla haastattelu peruuntui sairastapauksen vuoksi ja haastattelu hoidettiin sähköpostin välityksellä lähetetyllä haastattelulomakkeella, johon vastaaja vastasi. Haastateltavat olivat aiemmin vastanneet opinnäytetyön kyselytutkimukseen ja vastaustensa perusteella valikoituneet haastateltaviksi. Ennakkomateriaalia haastattelu varten haastateltaville ei toimitettu, vaan heille kerrottiin, että haastattelu pohjautuu kyselytutkimuksen vastauksiin. Haastattelututkimuksen tulokset on käsitelty tässä työssä anonymisti ja haastateltavat on merkitty ja heihin viitataan H1, H2, H3 ja H4 merkeillä. Haastattelututkimuksen tuloksissa on lainattu haastateltavien kyselytutkimukseen antamia vastauksia. Osa näistä lainauksista on jo esitetty kyselytutkimuksen tuloksissa.

Haastattelututkimukseen valikoitui kyselytutkimuksen vastausten perusteella kaksi eri projektia ja näissä toimineet projektipäälliköt sekä yksi projektin omistaja. Toinen projekti valittiin sen perusteella, että samaa projektia oli arvioinut projektin omistaja sekä kaksi projektipäällikköä. Vastauksissa oli kuitenkin suuria eroja, vaikka kyseessä oli sama projekti. Haastattelun avulla haluttiin selvittää, miksi samassa projektissa toimivat ihmiset näkevät asiat eri tavalla. Haastattelun kautta pyrittiin erityisesti pureutumaan siihen, ovatko projektin tavoitteet, mittarit ja hyödyt aina niin selkeät kaikille projektiryhmän jäsenille, vai onko tässä juuri SOK-yhtymän heikkous projektitoiminnassa. Tämän projektin esiin nostamisella haluttiin siis erityisesti kiinnittää huomioita siihen, miksi projektit nähdään usein niin eri tavalla, ja mitä vaikutuksia sillä on projektin onnistumiseen.

Toinen haastatteluun valittu projekti valittiin sen perusteella, että se oli toteutettu erinomaisesti ja siinä oli käytetty jo pidemmälle vietyä projektimallia kuin mitä S-projektimalli pystyy tarjoamaan tällä hetkellä. Projektin katsottiin olevan erinomaisesti toteutettu sen takia, että siinä oli käytetty S-projektimallia, mittarit olivat määriteltynä tavoitteiden saavuttamisen mittaamiseksi, jälkiseurantasuunnitelma oli mietittynä tavoiteltujen hyötyjen todentamiseen projektin päätyttyä ja projektin tavoitteet oli saavutettu. Tämän projektin valinnalla haluttiin erityisesti nostaa hyviä projektikäytäntöjä esiin ja saada näin mahdollisesti hyviä käytäntöjä myös S-projektimalliin.

Molemmissa haastatteluun valikoituneissa projekteissa oli käytetty S-projektimallia. Kyselytutkimuksen vastausten joukossa oli myös projekteja, joissa S-projektimallia ei ollut käytetty. Mallin käyttämättömyys oli kuitenkin jokaisessa niissä perusteltua, jonka takia ne katsottiin voitavan jättää haastattelututkimuksen ulkopuolelle.

6.2.1 Projekti X1

Projekti X1 edustaa tässä projektia, johon oli vastannut sekä projektin omistaja että kaksi projektipäällikköä. Tässä projektissa tavoitteena on ollut aikaansaada uusi järjestelmä. Projektissa oli ollut mukana eri yksiköistä ja yrityksistä resursseja, jonka takia siinä voitiin katsoa olevan osaprojekteja. Yhden osaprojektin on muodostanut IT-yksikkö, jolla on ollut oma projektipäällikkö ja ohjausryhmä. Toisen osaprojektin on muodostanut toimittaja, jolta on tilattu projektin tavoitteena ollut järjestelmä. Myös heillä on ollut oma projektiryhmänsä. Projektin asettajana taas on ollut liiketoimintayksikkö, jolla on ollut projektin vetovastuu ja näin ollen oma projektipäällikkö, ohjausryhmä ja

projektiryhmä. Vastauksissa olevien ristiriitojen selvittämiseksi kaikkia tähän projektiin vastanneita henkilöitä haluttiin haastatella, jotta ymmärrettäisiin miksi eri ihmiset kokivat projektin eri tavalla.

Projektilla tavoitellut hyödyt olivat kaikkien mielestä määriteltynä projektikuvauksessa. Samoin projektin tavoitteet olivat kaikkien mielestä linkittyneet strategiaan tavoitteisiin vahvasti. Kaikki kolme vastaajaa näkivät projektin tavoitteiden linkittyneen tulokortin mittareista asiakas- ja prosessinäkökulmiin. Yksi vastaaja oli sitä mieltä, että tavoitteet olivat linkittyneet näiden lisäksi myös henkilöstö- ja talousnäkökulmiin. Kun vastaajia pyydettiin määrittelemään mitä konkreettisia hyötyjä projektilla oli tavoiteltu, saatiin vastaukseksi: asiakkaan kuuntelun parantuminen, asiakaspalvelun toiminnan tehostuminen ja laadun paraneminen sekä säästöjä ajankäytössä, resursseissa ja kustannuksissa.

Haastatteluiden perusteella haastateltavat kokivat, että hyötyjen määrittelyssä otetaan mukaan myös lopputuotteen käyttäjät. Tässä projektissa loppukäyttäjänä olivat projektin lopputuloksena syntyvän järjestelmän käyttäjät, joita kuultiin hyötyjen määrittelyvaiheessa ja osa heistä oli myös mukana projektiryhmässä. Vaikka projektilla on tiedostettu olevan selvä yhteys strategiaan ja tavoitellut hyödyt osataan linkittää tulokortin mittareihin, tulokortin mittareita ei kuitenkaan hyödynnetty ja käytetty apuna hyötyjen määrittelyvaiheessa. (H1; H2 & H3 2013.) Yksi haastateltavista otti erityisesti kantaa siihen, että tulokortin tavoitteet tulisi tuoda projekteissa esille läpinäkyvästi ja niiden tulisi olla samat kaikilla projektiin osallistuvilla eri yksiköistä riippumatta (H2 2013).

Kysyttäessä, kuka määritteli projektilla tavoitellut hyödyt, saatiin vastaukseksi kolme eriävää mielipidettä: projektin ohjausryhmä, projektin omistaja sekä projektipäällikkö projektiryhmän kanssa. Haastatteluissa selvisi, että kukin vastaaja oli katsonut kysymystä vähän omasta näkökulmastaan ja oman osaprojektinsa osalta. Projektipäällikkö oli kuitenkin projektiryhmän kanssa määritellyt projektilla tavoitellut hyödyt tässä projektissa. (H1; H2 & H3 2013.) Yksi haastateltavista toi kuitenkin esille sen näkökulman, että vaikka projektiryhmä käytännössä määrittelee hyödyt, niin projektin ohjausryhmä ne viime kädessä hyväksyy ja toimii siis hänen mielestään näin ollen määrittelijänä (H3 2013).

Projektin aikana tavoiteltujen hyötyjen saavuttamisen edellytyksiä seurattiin kahden vastaajan mielestä projektin ohjausryhmässä projektin tilannekatsauksien avulla ja yh-

den vastaajan mielestä pitämällä huoli siitä, että järjestelmän toteutus täyttää sille asetetut ydinvaatimukset. Haastatteluiden perusteella voidaan todeta, että seuranta tapahtui lähinnä tarkastelemalla, että projektin tuloksena syntyvä järjestelmä täyttää sille asetetut tavoitteet ja vaatimukset. Järjestelmän toteutuminen oli edellytys projektissa tavoiteltujen hyötyjen saavuttamiselle, joten näin ollen osa haastateltavista katsoi, että järjestelmän toteutuksen seurannalla seurattiin myös pitkän tähtäimen tavoitteiden toteutumisen edellytyksiä. (H1; H2 & H3 2013.)

Haastateltavat kokivat, että projekteissa ei pidetä kynsin ja hampain kiinni projektin aikataulusta ja kustannuksista projektin todellisten hyötyjen saavuttamisen kustannuksella. Tämä kyseinen projekti oli siitä hyvä esimerkki, sillä sekä projektin budjetti että aikataulut venyivät. (H1 & H2 2013.) Suurimmaksi syyksi budjetin ja aikataulun venymiseen yksi haastateltavista koki vaikuttaneen sen, että projektissa mukana olleet henkilöt vaihtuivat (H1 2013).

Kysyttäessä, oliko tavoitteiden saavuttamiseksi määriteltynä mittareita, kaksi vastaajista ilmoitti, ettei näin ollut. Yhden vastaajan mielestä mittarit kuitenkin olivat määriteltynä, vaikkakin hän totesi, että ne eivät toteutuneet käytännössä.

"Tavoitteet olivat pitkälti laadullisia, joten mittareiden määrittäminen olisi ollut hyvin vaikeaa tai jopa keinotekoista. Toisaalta S-projektimalli ei tarjonnut mittareiden määrittämiseen paljoa apuja tai painottanut niiden määrittämistä."

"Projektin aikana ei löydetty sellaisia mittareita, joilla tavoitteita olisi voitu seurata järkevästi"

"Periaatteessa tiettyjä lukumääriä ja niiden kehittymistä järjestelmän myötä. Mittareitten käyttö ei tosin toteutunut käytännössä koska ne olivat vaikeasti todennettavissa."

Vaikka projektin esiselvitysvaiheessa oli haastateltavien mukaan määriteltynä mittareita ja mietittynä konkreettisia määrällisiä hyötytavoitteita, niitä ei kuitenkaan käytetty mittareina arvioitaessa projektia jälkeenpäin. Tämä johtui haastateltavien mukaan siitä, että vertailu aiempaan tilanteeseen nähden ei olisi ollut realistinen ja sopivia mittareita pitkän tähtäimen hyötyihin koettiin olevan vaikea määrittää. Myös projektin aikana toimintaympäristön painotukset muuttuivat, jolloin ei nähty enää tarpeellisenä mitata samoja asioita kuin esiselvityksessä oli määriteltynä. (H1; H2 & H3 2013.)

Kysyttäessä haastateltavilta, miksi mittareiden määrittäminen projekteissa koetaan usein niin hankalaksi, nousi vastauksista esille vaikeus löytää helppoja ja yksinkertaisia mittareita. Toisaalta haasteena nähtiin myös se, miten joku laadullinen hyöty konkreti-

soidaan niin, että se pystytään mittamaan. Yksi haastateltava nosti esiin myös sen, että vaikkakin mittari hyötyjen realisoitumiseen keksittäisiin, niin se on usein vain välillinen mittari, sillä tavoitteen toteutumiseen vaikuttaa usein myös muut ulkopuoliset tekijät kuin itse projektin toteuttaminen. Haastateltavien mielestä olisikin hyvä, jos S-projektimallissa olisi ohjeistettu mittareiden määrittämistä ja avattu sitä esimerkein. (H1; H2 & H3 2013.)

Kyselytutkimuksessa oli kysymys projektin saavutetuista hyödyistä, johon kaikki tämän projektin vastaajat olivat vastanneet, että projekti oli saavuttanut tavoitellut hyödyt. Vaikkakin kyseinen projekti oli ylittänyt budjettinsa ja aikataulunsa, kaikki haastateltavat katsoivat, että kokonaisuudessa oli kuitenkin onnistuttu. Tavoitteet nähtiin saavutetuksi myös, vaikka mittareita tavoitteiden saavuttamiseksi ei ollutkaan määriteltynä. Haastateltavat kokivatkin, että tavoitteena ollut järjestelmän toteutus, joka tuottaa hyödyt myöhemmin, oli saatu toteutettua ja se oli toimiva. Myös käyttäjänäkökulmasta tavoite oli saavutettu, sillä käyttäjäkunta on ollut tyytyväinen toteutettuun järjestelmään. Tavoitteita ja tyytyväisyyttä ei kuitenkaan siis mitenkään konkreettisesti mitattu ja kuten yksi haastateltava totesi: ”miten aidosti ja oikeasti näitä sitten pitäisi mitata, onkin hyvä kysymys”. (H1; H2 & H3 2013.)

Haastateltavat kokivat, että olisi hyvä, jos projektiorganisaatio saisi tiedon siitä, miten projektin lopputulosta on hyödynnetty ja miten hyvin se on saavuttanut sille asetetut tavoitteet. Se olisi haastateltavien mielestä hyvää projektin jälkihoitoa ja hyvä myös motivoinnin kannalta. Yksi haastateltavista nosti tähän liittyen esille sen, että vuoropuhelua projektin jälkeen tulisi olla enemmän kuin mitä tällä hetkellä on. Useimmissa SOK-yhtymän projekteissa lopputuotteen käyttäjinä ovat osuuskaupat ja olisikin hyvä, jos vuoropuhelu ja yhteistyö olisivat tiiviimpää näiden kesken. (H1; H2 & H3 2013.)

Projektin tavoiteltujen hyötyjen saavuttamiseen ja projektin onnistumiseen oli kyselytutkimuksen vastausten perusteella vaikuttanut tässä projektissa seuraavat asiat:

”Järjestelmän toimitusaika venyi pitkälti sovitusta Toimittajasta johtuvista syistä, mutta mikäli viivästymistä ei oteta huomioon, lopputulos on vaikuttanut erittäin onnistuneelta. Hyötyjen saavuttamisessa oli tärkeää jatkuva yhteistyö järjestelmän kehittämisessä mukana olleitten kanssa ja sitä kautta heidän toiveittensa ja näkemystensä kuunteleminen ja mahdollisuuksien mukainen toteuttaminen. Toimittajalla vaihdettiin 1. vaiheen jälkeen koko projektiorganisaatio joka sai langat käsiinsä ja toimitukset paranivat ja nopeutuivat. Projektipäälliköiden sitoutumisella projektiin oli myös tärkeä osa projektin hyötyjen saavuttamisen lopullisessa toteutumisessa. Järjestelmää tosin kehitetään edelleen mutta se on saanut tähän mennessä positiivisen vastaanoton alkukankeuksista huolimatta.”

"Sisäisten yhteistyötahojen tarpeiden kuuntelu sekä sinnikäs tulosten käytäntöön vienti"

"Hyvin tehty esiselvitys ja siinä vaiheessa muodostuneet "ydin" vaatimukset."

Jälkiseurantasuunnitelma tavoiteltujen hyötyjen todentamiseen projektin päätyttyä ei ollut tehtynä yhden vastaajan mielestä, kun taas kaksi vastaajaa ilmoitti, että sellainen oli määriteltynä ja mietittynä. Tosin näistäkin toinen ilmoitti, että jälkiseurantasuunnitelma ei toteutunut käytännössä. Avoimet kommentit jälkiseurannan puuttumiseen tai siihen, miten jälkiseurantasuunnitelma oli laadittuna, löytyvät alta:

"S-projektimallin dokumentaatiopohjassa ei sitä ollut mainittu"

"Tarkoitus oli seurata määritetyillä mittareilla kuinka järjestelmän käyttöönotto vaikuttaa palautteiden käsittelyyn. Tätä ei kuitenkaan tehty."

"Miten ketjut/osuuskaupat ovat ottaneet järjestelmän käyttöönsä ja kuinka monta ketjua siihen on siirtynyt."

Haastatteluissa kuitenkin selvisi, ettei mitään konkreettista tai kirjallista jälkiseurantasuunnitelmaa ollut laadittuna. Yleisellä tasolla oli kyllä tiedossa miten projekti jatkuu ja loppuraportissa maininta projektin käyttöönottovaiheesta, mutta sitä, miten seurattaisiin projektilla tavoiteltuja hyötyjä ja arvioitaisiin niiden realisoitumista, ei ollut määriteltynä. Jälkiseuranta ja jälkiseurantasuunnitelman laatiminen ei haastateltavien mukaan ollut tuttua S-ryhmässä toteutettavissa projekteissa. Yhdelle haastateltavista jälkiseuranta projektitoiminnassa oli kuitenkin tuttua muista yrityksistä. Haastatteluissa tuli ilmi, että niin mittareiden määrittämiseen kuin jälkiseurantaankin on usein kyllä ideoita, mutta niitä ei viedä läheskään aina toteutukseen asti. Tämän koetaan olevan joko liian työlästä ja aikaa vievää tai hankalaa toteuttaa käytännössä. (H1; H2 & H3 2013.)

Kaikki haastateltavat kokivat kuitenkin, että jälkiseurantasuunnitelma olisi hyvä aina laatia. Kaksi haastateltavaa näki, että vastuu jälkiseurantasuunnitelman laatimisesta kuuluisi liiketoimintayksikön projektipäällikölle ja projektiryhmälle. Yksi haastateltavista nosti esille myös sen näkökulman, että projektin lopputuotteen käyttäjän tulisi olla mukana laatimassa jälkiseurantasuunnitelmaa. Vastaustaan hän perusteli sillä, että loppukäyttäjä on aina viime kädessä vastuussa siitä, tuleeko projektin tuotos käyttöön ja hyödynnettyä, ja sitä kautta saavuttaako se sille asetetut tavoitteet. Tässä yhteydessä haastateltava myös mainitsi sen, että aina ei ole kuitenkaan selvää kuka projektin tuotoksen aito hyödyntäjä on. S-ryhmän monitasoisesta organisaatiosta johtuen jollain tuotteella voi olla oma käyttäjänsä, vaikka hyödyt menisivätkin toiselle yksikölle. (H1; H2 & H3 2013.)

Vastuu projektilla tavoiteltujen hyötyjen saavuttamisesta projektin päätyttyä jakoi mielipiteitä vastaajien kesken. Yhden mielestä vastuu kuului projektipäällikölle, toisen mielestä taas projektin omistajalle ja kolmas koki vastuun kuuluvan käyttäjälle / asiakasryhmälle. Tässäkin kysymyksessä haastateltavat kokivat vastuut omien rooliensa kautta vähän eri tavalla. Projektin omistajahan on oppikirjojen mukaan vastuussa projektilla tavoitelluista hyödyistä. Tässä kuitenkin projektin omistaja katsoi, että vastuu hyötyjen toteutumisesta kuuluu käyttäjälle / asiakasryhmälle, joka viime kädessä päättää hyödyntääkö projektin tuotosta vai ei. Projektipäällikkö taas oli kokenut, että vastuu hyödyistä oli pitkälti hänellä. Lisäksi hän oli mukana vielä projektin jälkeen projektin tuotoksen ylläpidossa ja seurannassa ja sitä kautta vastuussa projektin tuotoksesta. (H1; H2 & H3 2013.)

Haastatteluissa tuli ilmi myös se, että sitoutuminen projekteihin koetaan usein olevan heikkoa. Yhden haastateltavan mukaan projektipäällikkö saattaakin tuntea olevansa yksityisyrittäjänä, sillä muiden osallistuminen projektiin ei aina ole toivotulla tasolla. Syyksi tähän hän mainitsee muun muassa sen, että ihmisillä on myös muita töitä projektien ohessa, jolloin aikaa ja resursseja täytyy priorisoida. Myös projektin vastuut koetaan olevan huonosti ihmisten tiedossa, joka osittain saattaa haastateltavan mukaan johtua siitä, että projektitoiminta ja projektityöskentely eivät ole vielä kovin tunnettua S-ryhmässä. (H2 2013.)

Kaksi haastateltavaa toi esille myös sen, että S-ryhmän organisaatorakenne luo oman haasteensa projektitoiminnalle. Projekteissa kun on mukana yleensä ihmisiä eri osuuskaupoista ja SOK:n sisällä vielä monista eri yksiköistä, johtaa se siihen, että kaikki ajattelevat asioita vain omasta näkökulmastaan. Sama asia korostuu myös siinä, jos SOK:n sisällä toteutetaan jokin projekti, jossa loppukäyttäjinä ovat osuuskaupat. SOK kun ei pysty kovinkaan pitkälti sanelemaan, miten osuuskauppojen tulisi projektin tuotosta käyttää ja hyödyntää tai seurata sen tavoitteiden saavuttamisia. (H2 & H3 2013.)

Haastatteluissa nousi esille myös, että vaikka tiedostetaan mihin strategian osa-alueeseen projekti vaikuttaa, tulisi hankesalkun johtaminen pienempiin projekteihin kuitenkin olla selkeämpää. Tällä hetkellä kun saatetaan tehdä paljon projekteja, joista ei edes tiedetä ja näin ne voivat olla myös osin päällekkäisiä ja siten turhaa työtä. (H3 2013.)

6.2.2 Projekti X2

Projekti X2 edustaa tässä projektia, joka oli toteutettu erinomaisesti ja siinä oli käytetty jo pidemmälle vietyä projektimallia kuin mitä S-projektimalli pystyy tarjoamaan tällä hetkellä. Tämän projektin tavoitteena oli saada aikaan uusi tuote markkinoille. Erityisesti tässä projektissa oli keskitytty business caseen eli liiketoimintahyötyihin ja ne näkyivät vastauksissa läpi koko projektin. Tästä projektista haluttiinkin nostaa esille hyvät käytännöt ja käytännökokemukset, jonka vuoksi se valikoitui tähän muiden projektien joukosta. Tämän projektin haastattelu peruuntui sairastapauksen vuoksi, joten tutkimustulokset perustuvat sähköpostin välityksellä vastattuun haastattelupohjaan. Vastaa-jana tämän projektin osalta toimi projektipäällikkö.

Tässä projektissa oli käytetty S-projektimallia ja sitä pidettiin osittain toimivana. Projektio-rganisaatio oli kuitenkin muokannut projektimallia tietyiltä osin ja tuoneet siihen esiselvitys -vaiheen ja business case -laskelmat sekä lisänneet niiden katselmoinnin ennen projektin aloituspäätöstä. Vastaa-ja kertoikin, että heidän yksikössään tehdään aina esiselvitys sekä business case -laskelmat ennen projektin aloitusta. Tämä vastaa S-projektimallissa olevaa projektikuvausta, mutta on laajempi. Kun esiselvitys ja business case -laskelmat on laadittu, niiden tekijä vastaa projektin katselmoinnin järjestämisestä. Tähän katselmointiin osallistuvat edustajat taloudesta, compliance yksiköstä, IT:stä sekä projektitoimistosta. Ehdotetun projektin katselmoinnissa käydään läpi seuraavat asiat: taloudellisen analyysin realistisuus ja loogisuus, lainsäädännön ja muiden säännösten huomioon ottaminen, mahdollinen liiketoiminnallinen logiikka, resurssiarviot, riippuvuudet muihin projekteihin, toteutusaikataulu, riskit sekä muodollinen esitystapa. Katselmoinnin tarkoituksena on saada aikaan kehitysehdotuksia. Vasta esiselvityksen, business case -laskelmien ja katselmoinnin jälkeen, projekti esitetään yksikön johtoryhmälle, joka tekee lopullisen päätöksen projektin asettamisesta. (H4 2013.)

Projektilla tavoitellut hyödyt olivat määriteltynä projektikuvauksessa ja ne miellettiin linkittyneen strategiaan tavoitteisiin vahvasti. Vastaa-ajan mukaan hyötyjen määrittelyyn osallistui projektin omistava liiketoimintayksikkö sekä tarpeellisilta osin mukana oli myös myynnistä ja markkinoinnista, riskienhallinnasta sekä IT:stä vastaava yksikkö. Projektin hyödyt hyväksyi projektin omistajan ja ohjausryhmän lisäksi yksikön johtoryhmä. Vastaa-ajan mukaan myös loppukäyttäjä oli huomioitu projektin hyötyjen määrittelyssä tekemällä markkinaselvitystä kysynnän suhteen. Loppukäyttäjän näkökulma tuli

myös strategian kautta mukaan, sillä projekti linkittyi asiakasnäkökulman strategiaan tavoitteisiin. (H4 2013.)

Tällä projektilla oli vastaajan mukaan yksi iso, visiomainen ja ytimekäs päämäärä, joka oli sekä projektiorganisaatiolle että sidosryhmille kirkas. Tämän projektin tavoitteet oli myös jaettu lyhyen ja pitkän tähtäimen tavoitteisiin. Lyhyellä tähtäimellä haluttiin lanseerata uusi tuote markkinoille ja sen operointiin tarvittavat prosessit ja järjestelmät toimimaan. Pitkällä tähtäimellä tavoiteltiin parempaa tasetta ja lisää palkkiotuottoja. Pitkän tähtäimen tavoitteisiin kuului myös asiakastyytyväisyyden lisääminen tuomalla markkinoille asiakkaiden tarpeisiin soveltuva tuote. Vastaaja painotti sitä, että varsinaista hyötyä tuottaa ainoastaan pitkän tähtäimen tavoitteet. Hyödyt olivat vastaajan mukaan laskettu auki business case -laskelmissa ja muutettu rahaksi niin pitkälti kuin vain oli mahdollista. Vastaajan mukaan vastuu tavoitelluista hyödyistä tiedostettiin jo tässä vaiheessa projektia ja hyödyistä vastasi omistava liiketoimintayksikkö. (H4 2013.)

Tulokortin mittareista tavoitteet nähtiin linkittyneen asiakas- ja talousnäkökulmiin. Vastaajan mukaan tulokorttia oli käytetty apuna hyötyjen määrittelyssä ja strategiset tavoitteet olivatkin määritetty nimenomaan tulokorttinäkökulmittain. Kehittämistä yritetään mahdollisuuksien mukaan tasapainottaa tulokortin eri näkökulmien välillä projekteissa. (H4 2013.)

Vastaajan mielestä projektin aikana tavoiteltujen hyötyjen saavuttamisen edellytyksiä ei seurattu. Tätä vastausta vastaaja perusteli sillä, että hänen mielestään hyötyjä voidaan saada vasta, kun projekti on valmis eli tässä tapauksessa kun tuote on markkinoilla. Näin ollen koska projektin aikana ei projektin perusteisiin tullut muutoksia, ei hyötyjäkään vastaajan mielestään olisi voinut seurata. Projektin etenemistä seurattiin kuitenkin vastaajan mukaan tarkkaan ohjausryhmän ja johtoryhmän toimesta. (H4 2013.)

Projektille oli määriteltynä mittarit, joilla tavoitteiden saavuttamista voitaisiin mitata. Tässä oli käytetty tehdyn business case laskelman lukuja, kuten tuottoja, myyntimääriä ja kuluja. Vastaajan mukaan mittareiden laatiminen oli melko helppoa. Hänen mukaansa heillä tulee jokaiseen projektiin mukaan automaattisesti mittarit suoraan business case -laskelmista. Lisäksi heillä saatetaan käyttää myös esimerkiksi asiakastyytyväisyyden mittareita projektista riippuen. Näin ollen myös laadullisille tavoitteille on löydetty mittareita, vaikkakin vastaaja toteaa, että ne ovat aina haasteellisempia kuin suoraan rahaksi muutettujen hyötyjen mittarit. Kysyttäessä, olisiko hyvä jos S-projektimallissa

olisi ohjeistettu mittareiden määrittämistä, vastaaja toteaa: ”Ainakin meillä riippuu todella paljon projektista, millaisia mittareita käytetään, eli yksiselitteistä ohjeistusta on luullakseni melko vaikeaa tehdä saati soveltaa”. (H4 2013.)

Projektin tavoitellut hyödyt nähtiin saavutettavan tässä projektissa. Projektin onnistumiseen ja tavoitteiden saavuttamiseen vaikutti vastaajan mielestä:

”Tuote oli tarkkaan mietitty ja edellytykset sen menestymiselle oli olemassa. Lisäksi huolella tehty Business Case auttoi ennakoimaan tulosta. Projektin valmistumisesta on toki vielä liian lyhyt aika, mutta jälkiseuranta tullaan tekemään tämän vuoden alkupuolen aikana, vasta kun kokonainen vuosi on päättymisestä kulunut.”

Projektille oli siis laadittuna jälkiseurantasuunnitelma, joka oli tehty perustuen business caseen kun yksi kokonainen tilivuosi on takana projektin päättymisestä. Vastaajan mukaan heillä on oma malli jälkiseurantaan, josta vastaa yksikön controller -toiminnot. Jälkiseurannan tekemiseen osallistuu controller -toimintojen lisäksi omistava liiketoimintayksikkö. Jälkiseuranta tehdään aina jokaiselle isolle ja haastavalle projektille kun kokonainen tilivuosi on kulunut projektin päättämistä. Jälkiseuranta tehdään projektin päätyttyä kerran ja siitä päätetään jo katselmointivaiheessa. Jälkiseuranta perustuu aina alussa laadittuun esiselvitykseen ja business case -laskelmiin. Vastaajan mukaan yksiköllä on niin vähän projekteja, että jälkiseuranta muistetaan tehdä. Jälkiseurannasta pitäisi tehdä päätös jo projektin aikana, mutta suunnitelman voisi tehdä myöhemminkin, vastaaja ilmoittaa. (H4 2013.)

Siihen, onko jälkiseuranta ja jälkiseurantasuunnitelma yleisesti tuttua projektitoiminnassa, vastaaja ei osaa sanoa, mutta toteaa, että ei ehkä riittävällä tasolla kaikissa organisaatioissa. Vastaajan mukaan projektiorganisaation tulisi saada tieto, miten projektin lopputulosta on hyödynnetty. Heidän yksikössään onkin sovittu, että projektiorganisaatio saa tiedon projektin päättymisen jälkeen siitä, miten projekti on saavuttanut tavoitteensa. (H4 2013.)

Projektin tavoiteltujen hyötyjen saavuttamisesta projektin päätyttyä oli vastuussa projektin omistaja. Projektin lopputuloksen hyödyntäminen on osa normaalia liiketoimintaa ja johtamista. Kysyttäessä, miten vastuut ja roolit on määritelty hyötyjen realisoitumisessa, vastaaja ilmoittaa, että resurssitarpeet on määritelty jo business casessa ja lisäksi prosessit kuvataan tarkkaan projektin aikana. (H4 2013.)

7 Johtopäätökset

7.1 Johtopäätökset tutkimustuloksista

Tutkimustulosten pohjalta voidaan esittää, että S-projektimallin käyttö on varsin hyvällä tasolla SOK-yhtymässä. Kyselytutkimuksen vastausten perusteella S-projektimallin käyttämättömyys johtui siitä, että kyseessä oli ollut IT-projekti. IT-projekteissa on tavallista, että käytetty projektimalli tulee suoraan toimittajalta, jolloin S-projektimallin käyttö ei ole mahdollista. Toki IT-projekteissa vaikuttaa myös se, että S-projektimalli ei ole erityisen yhteensopiva IT-projektien kanssa, jonka vuoksi on ymmärrettävää käyttää muita paremmin yhteensopivia projektimalleja.

S-projektimalliin ja sen työvälineisiin liittyen tutkimuksen tuloksista nousi selvästi esille viisi erilaista kehitettävää aluetta: dokumenttipohjien toimivuus, esiselvitys, jälkiseuranta, viestintäsuunnitelma sekä projektimallin jalkautus ja tunnetuksi tekeminen S-ryhmässä. S-projektimallin dokumenttipohjia pidettiin yleisesti sisällöltään hyvinä, mutta osin kuitenkin liian raskaina ja kankeina. Kankeus johtui lähinnä valmiista dokumenttipohjien muotoiluista, jonka vuoksi niitä pidettiin kömpelönä käyttää. Dokumenttipohjia ei pidetty myöskään teknisesti toimivina ja käyttäjät olivat kokeneet usein joutuneensa jatkomodifioimaan pohjia itse, joka taas toi lisää raskasta hallinnollista työtä.

Tuloksista nousseet kehitysideat esiselvitykseen ja jälkiseurantaan liittyivät lähinnä niiden puutteellisuuteen S-projektimallissa. Tämä oli jo tiedostettu aiemmin ja juuri näihin opinnäytetyöni on tarkoitus antaa kehitysideoita. Myös viestintäsuunnitelman puutteellisuus nousi esille tuloksista ja siihen, mitä viestitään, kenelle viestitään ja missä vaiheessa projektia viestitään, pitäisikin S-projektimallissa kiinnittää enemmän huomiota. Viestinnässä tulisi huomioida myös laajempi kokonaisuus eli se, miten viestitään projektien johtaminen kehityssalkusta alaspäin.

S-projektimallin käytön ja projektitoiminnan ei koeta tutkimuksen mukaan olevan vielä riittävän hyvällä tasolla S-ryhmässä. Vaikka S-projektimalli onkin käytössä S-ryhmässä, sen ei useinkaan koeta menevän riittävän hyvin konkretiaan asti. Samoin ongelmien projekteissa nähdään usein tulevan sen takia, että projektiryhmäläiset eivät sitoudu riittävästi projektiin, eivätkä toimi projektityöskentelyn mukaisesti. Myös vastuut projek-

teissa ovat usein epäselviä. Tutkimustuloksien vastauksissa korostuivatkin toiveet työntekijöiden sitouttamisesta ja projektimallin tunnetuksi tekemistä laajalti S-ryhmässä.

Tutkimustulosten perusteella voidaan todeta, että projekteilla tavoitellut hyödyt ovat SOK-yhtymässä hyvin määriteltynä projektikuvausvaiheessa. Projektien tavoitteet myös linkittyvät strategiaan tavoitteisiin. Näin ollen voidaan todeta, että strategiat luovat perustan projekteille, kuten SOK-yhtymässä kuuluukin. Tähän näkökulmaan päätyi myös Kai Ruuska S-ryhmässä tekemässään projektiviestinnän haastattelututkimuksessa vuoden 2011 syksyllä (Ruuska 2012). Lähtökohdat projektien alkuvaiheessa ovat siis varsin hyvällä mallilla SOK-yhtymässä. Projektien tavoitteet myös nähdään linkittyvän tulokortin mittareihin, vaikkakin tulokortin mittareita ei tutkimustulosten perusteella aina käytetty apuna projektin hyötyjen määrittelyssä.

Tulokortin mittareissa korostuivat erityisesti hyödyt prosessi- ja talousnäkökulmasta samalla kun asiakas- ja henkilöstönäkökulmat jäivät vähemmälle huomiolle. Tämän tutkimusotannon mukaan SOK-yhtymässä toteutetuista projekteista 66 % tavoittelivat hyötyjä prosessi- ja talousnäkökulmasta ja vain 34 %:ssa projekteja oli mukana myös asiakas- ja henkilöstöhyödyt. SOK-yhtymän olisikin ehkä syytä tarkastella painottuvatko yhtymän sisällä tehdyt projektit liikaa prosessien näkökulmaan asiakkaiden ja henkilöstön kustannuksella.

Tutkimustuloksissa nousi esille, että vaikka projekteilla tavoitellut hyödyt olivat määriteltynä projektikuvauksessa, silti projekteilla tavoitelluille hyödyille ei ollut suurimmassa osassa projekteja määriteltynä kuitenkaan mittareita. Vaikka monissa projekteissa tavoitteena oli prosessin tehostuminen, kulusäästöt tai myynnin kasvattaminen, niin kuitenkin sopivia mittareita näiden saavuttamisen mittaamiseksi ei ollut löydetty. Erityisesti haastattelututkimuksen vastauksissa nousi esille se seikka, että mittareita määritellään kyllä projektin alkuvaiheessa, kun etsitään niitä hyötyjä, mitä projekti tavoittelee. Jostain syystä niiden käyttö projektin myöhemmässä vaiheessa kuitenkin jää. Mittareiden määrittäminen koetaan usein myös varsin hankalaksi eikä sopivia mittareita laadullisille tavoitteille löydetä.

Tässä kohtaa on kuitenkin hyvä muistaa se, että toisen haastattelun kohteena olleen projektin tavoitelluille hyödyille oli löydetty mittarit. Mittareiden määrittämistä tässä projektissa ei myöskään koettu kovin hankalaksi. Koska kyseisessä yksikössä projektin alkuun on tuotu oma malli esiselvitykselle ja business case -laskelmille, voikin pohtia,

jäävätkö mittarit usein määrittämättä muissa projekteissa sen takia, ettei niitä ole painotettuna ja mallinnettuna S-projektimallissa.

Tutkimustuloksissa on merkitteä pantavaa myös se, että kaikkien vastaajien mielestä projekti oli saavuttanut sille asetetut hyötytavoitteet, vaikka kaikkien mielestä mittareita näiden mittaamiseen ei ollutkaan määriteltynä. Tutkimuksen tuloksien perusteella osa katsoi projektin saavuttaneen tavoitteensa, kun projektin tuotos oli valmis. Tämä viittaa siihen, mistä aiemmin luvussa kolme puhuin: projektin painopiste laitetaan usein vain sen tuottamaan tuotokseen, eikä tällöin nähdä sitä, että tuotos luo ainoastaan mahdollisuuden saavuttaa projektin lopputulos ja vasta lopputulos tarjoaa mahdollisuuden hyötyjen realisoimiseen.

Toki on myös hyvä pohtia, näkeekö projektiryhmä projektin saavuttaneen tavoitteensa silloin, kun projekti etenee projektisuunnitelman mukaisesti. Tätä näkökulmaa puoltaa se seikka, että vastaajat arvioivat projektin tavoiteltujen hyötyjen saavuttamisen johtuvan ennen kaikkea projektin osapuolten sitoutumisesta, hyvästä yhteistyöstä ja riittävästä resursseista. Samoin, kun vastaajat arvioivat projektin onnistumisia ja epäonnistumisia, vastaukset kohdistuivat lähinnä aikataulussa ja kustannuksissa pysymiseen sekä yhteistyöhön. Näin ollen vaikuttaa siltä, että projektiin ollaan tyytyväisiä silloin kuin se etenee projektisuunnitelman mukaisesti ja tavoitteiden saavuttamista verrataan juuri projektisuunnitelmaan. Tällöin kuitenkin jää arvioimatta projektin onnistuminen kokonaisuudessaan. Myös se seikka, että vastauksissa korostui projektipäällikön vastuu projektilla tavoitelluista hyödyistä projektin aikana ja projektin omistajan vastuu vasta projektin päätyttyä, kertoo siitä, että tavoitellut hyödyt projektin aikana ja projektin jälkeen nähdään usein eri tavalla.

Tutkimustulosten pohjalta voidaan todeta, että yli puolet projekteista ei seuraa tavoiteltujen hyötyjen realisoitumista projektin päätyttyä. Tämä tulos ei sinänsä ole yllättävä, jos vertaa muihin tehtyihin tutkimuksiin projektitoiminnasta. Esimerkiksi Suomen Projekti-Instituutin keväällä 2011 toteuttamassa kyselytutkimuksessa jopa 29 % vastaajista ei osannut sanoa, saavutetaanko projektin pitkän aikavälin hyötytavoitteita. Samassa tutkimuksessa 2 % vastaajista toteaa, ettei hyötytavoitteita edes aseteta. (Projekti-Instituutti 2011, 12.) Samoin Kai Ruuska totesi projektiviestinnän haastattelututkimustulosten osalta, ettei projektin hyötyjä systemaattisesti mitata ja arvioida S-ryhmässä (Ruuska 2012.)

Haluan myös painottaa sitä seikkaa, että kun vertaillaan oliko projektilla määriteltynä mittareita tavoitteiden saavuttamisen mittaamiseksi ja oliko jälkiseurantasuunnitelmaa laadittuna, huomataan että puolessa tapauksista ei ollut määriteltynä kumpaakaan. Ja vain neljä vastaajaa neljästätoista ilmoitti, että he olivat määritelleet sekä mittarit että jälkiseurantasuunnitelman. Loput vastaajista taas olivat tehneet ainoastaan jomman-kumman.

Tutkimuksen tuloksista nousi esille myös se, että projektin aikana toimintaympäristön painotukset olivat muuttuneet, jolloin ei nähty tarpeellisena mitata samoja asioita kuin esiselvityksessä oli määriteltynä. Tämä on hyvä esimerkki siitä, mistä aiemmin mainitsin luvussa kolme: projektin tuotoksen, lopputuloksen ja hyötyjen välillä vaikuttaa syy-seuraus-suhde. Näin ollen samassa yhteydessä mainitsemani hyötykartta olisi ollut oiva apuväline tämänkaltaisten muutosten huomaamiseen ja näin myös auttanut uudelleen asemoimaan hyödyt ja mittarit.

Projektitulokkuuri SOK-yhtymässä onkin tutkimustulosten perusteella vahvasti kiinni vielä perinteessä, joka arvioi projektin onnistumista aikataulun, kustannusten, resurssien ja riskien hallinnan näkökulmasta. Keskeinen tehtävä SOK-yhtymässä olisikin kääntää tämä teknispainotteinen näkökulma projektin lopputuloksen käyttäjän ja asiakkaan suuntaan. He kun määrittelevät viime kädessä, mikä on kunkin projektin arvo ja hyöty.

7.2 Kehitysehdotukset S-projektimalliin

Tutkimustulosten pohjalta voidaan esittää, että S-projektimallia tulee kehittää dokumenttipohjien, esiselvityksen, jälkiseurannan ja viestintäsuunnitelman osalta. Myös projektimallin tunnetuksi tekemistä S-ryhmässä tulisi parantaa. Kehitysehdotukseni rajautuvat tässä työssä ainoastaan esiselvitys ja business case -vaiheeseen sekä jälkiseurantaan. Tämä raja on tehty alkuperäisen opinnäytetyösuunnitelmani mukaisesti ja muut kehittämisen kohteet jäävät tehtäväksi tämän työn ulkopuolella. Viestintäsuunnitelmaan tulen ottamaan kantaa ainoastaan salkkukatselmointien osalta, sillä on tärkeä ymmärtää projektin ja projektilla tavoiteltavien hyötyjen vaikutus isompiin kokonaisuuksiin.

Projektin tavoitellut hyödyt tämän tutkimuksen perusteella määritellään projektin alkuvaiheessa ja niillä on myös selkeä yhteys strategiaan ja tulokortin mittareihin, kuten aiemmin luvussa kuusi toin esille. Projektin tavoiteltujen hyötyjen mittaaminen ja mitta-

reiden määrittäminen jäi usein kuitenkin tekemättä. Tämän osalta S-projektimalliin olisikin hyvä tuoda Prince2 -menetelmästä liiketoimintahyötyjen näkökulma, erityisesti painottaen sen laatimista ja dokumentin päivittämistä koko projektin ajan. Näin projektille tulisi laadittua business case -laskelmat ja niiden saavuttamisen mittarit heti projektin alussa. Alussa tehtyjen laskelmien avulla projektin hyötytavoitteiden saavuttamista olisi myös helppo seurata ja arvioida projektin päättymisen jälkeen. Liiketoimintahyödyt Prince2-menetelmän mukaisesti esiteltiin aiemmin luvussa kolme. Tulokortin mittariston tuomisella S-projektimalliin voitaisiin myös helpottaa projektien hyötyjen määrittelyä sekä hyötymittareiden määrittämistä.

Tutkimustulosten pohjalta suosittelisin myös hyötykartan ottamista mukaan S-projektimalliin. Hyötykartta esiteltiin luvussa kolme. Sen avulla projektilla tavoitellut hyödyt tulisivat paremmin ja selkeämmin esille ja näin nähtäisiin myös syy-seuraus -suhteet projektin tuotoksen, lopputuloksen ja hyötyjen näkökulmasta. Myös jos projektin painotukset muuttuvat projektin aikana, hyötykartan avulla on mahdollisuus nähdä sen vaikutus hyötyjen realisoitumiseen. Kartta auttaisi näkemään paremmin koko kuvan ja jokaisen panoksen, joka tarvitaan hyötyjen realisoimiseen.

Jälkiseurannan osalta suosittelisin, että S-projektimalliin otettaisiin mukaan jälkiseurantasuunnitelman laatiminen. Jälkiseurantasuunnitelma esiteltiin myös aiemmin luvussa kolme. Jälkiseurantasuunnitelman avulla varmistettaisiin, että projektilla tavoitellut hyödyt tulisivat mitattua ja arvioitua projektin päättymisen jälkeen. Näin se myös osaltansa auttaisi hyötyjen realisoitumisessa. Jälkiseurantasuunnitelman avulla tehtäisiin selväksi vastuut siitä, kuka seuraa ja miten seuraa projektin tavoiteltujen hyötyjen realisoitumista projektin päätyttyä.

Tutkimustuloksista nousi esille myös toive siitä, että projektin hyötytavoitteiden mitta-reiden määrittämisestä olisi hyvä ohjeistaa S-projektimallissa. Yksiselitteinen ohjeistus on toki aivan mahdotonta tehdä, mutta joitakin esimerkin omaisia mittareita S-projektimalliin voisi sisällyttää.

Viestinnän osalta otan kantaa ainoastaan siihen, että projektien johtamiseen hankesalkusta alaspäin tulisi S-ryhmässä kiinnittää enemmän huomiota. Tutkimustuloksissa nousi esille, että kaikki eivät tiedä kuinka projektit asemoituvat suhteessa isompiin hankkeisiin ja strategiaan linjauksiin. Tähän oli päätyntä myös Kai Ruuska tekemässään projektiviestinnän haastattelututkimuksessa, jossa hän totesi, että projektien stra-

tegiälinkitys näkyy huonosti alhaalta ylös S-ryhmässä. (Ruuska 2012). Tämä on erityisen tärkeä näkökulma, kun ajatellaan projekteja ja niiden tavoittelemia hyötyjä. Useinhan projektit ovat osa isompaa hanketta ja näin usean projektin toteutuksella tavoitellaankin usein isompaa kokonaisuutta ja tavoitetta.

Viestinnässä tulisikin huomioida projektisalkkukatselmoinnit, joissa kaikki niihin osallistuvat saavat päivitetyn kuvan organisaation projektijoukon nykytilasta ja siitä, kuinka hyvin projektijoukko vastaa strategisia tarpeita. Salkkukatselmoinnit voivat olla myös tärkeä tiedonvaihtomenetelmä ylimmän johdon ja keskijohdon välillä, sillä ylin johto vastaa strategioiden luonnista, mutta strategioiden toimeenpano projektien avulla on yleensä keskijohdon vastuulla. (Lehtonen ym. 2006, 101 – 102.) Hyötyjen näkökulmasta ajatellen olisi siis tärkeää, että kaikki tietäisivät mihin kaikkeen heidän projektinsa onnistuminen vaikuttaa.

7.3 Tutkimuksen arviointi

Opinnäytetyön aihealue oli haastava, mutta samalla mielenkiintoinen, sillä vastaavia tutkimuksia projektitoiminnasta liiketoimintahyötyjen näkökulmasta tehtynä ei löytynyt. Toki aihealuetta osittain koskevia tutkimuksia oli tehtynä ja niistä oli myös apua tämän tutkimuksen tekemisessä. Näytekoon pienuudesta ja erityisesti projektin omistajien vähäisestä määrästä johtuen tutkimustuloksia ei pystynyt vertailemaan projektin omistajien ja projektipäälliköiden kesken. Näin ollen alun perin suunniteltu ristiintaulukointi vastaajaryhmien kesken jäi toteutumatta.

Arvioitaessa kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuutta, on hyvä pohtia tutkimuksen validiteettia. Tutkimuksen validiteetti kertoo, mitattiinko sitä, mitä piti. Validiteettia pyrittiin lisäämään tässä tutkimuksessa asettamalla tutkimusongelman lisäksi osaongelmia. Näin tutkimustavoitteet olivat täsmällisempiä. Tällä pyrittiin lisäämään erityisesti sisältövaliditeettia eli mittareiksi saatiin valittua sellaisia mittareita, jotka mittaavat juuri sitä asiaa, jota halutaan tutkia. Koska sisältövaliditeetin toteutumista on varsin vaikea näyttää, käytettyjen mittarien perustelut ja dokumentaatio ovat tärkeitä. Tutkimuksen kriteerivaliditeetista taas kertoo se, että aiempien tutkimusten tulokset tukivat tässä tutkimuksessa saatuja tuloksia. Toisin sanoen, kun muut tutkijat olivat saaneet samanlaisia tuloksia, voitiin niihin viitata ja näin saada tukea omille tutkimustuloksille. (Kananen 2012, 168 – 170.)

Ulkoiseen validiteettiin pyrittiin vaikuttamaan valitsemalla tämän tutkimuksen kohde-ryhmäksi SOK-yhtymän sisältä projektipäälliköitä ja projektin omistajia, jotka olivat hyvin perehtyneet käytännön projektitoimintaan ja -johtamiseen. Koska ulkoinen validiteetti mittaa tutkimustulosten yleistettävyyttä edellyttää se, että tutkimusasetelma vastaa täysin sitä ryhmää, johon yleistys aiotaan kohdistaa. Näin ollen siis kohdejoukon tarkemmalla valinnalla pyrittiin parantamaan ulkoista validiteettia. (Kananen 2012, 168 – 170.)

Tutkimuksen luotettavuutta saattoi kuitenkin heikentää se, että kyselytutkimuksessa, jossa osassa kysymyksistä oli valmiina annettu useampi vastausvaihtoehto, ei painotettu kuitenkaan vastaajalle mahdollisuutta valita useampi kuin yksi vaihtoehto. Näin ollen voi olla, että joku vastaaja ei ole huomannut mahdollisuutta valita useampi kuin yksi vastausvaihtoehto ja tutkimustulosten luotettavuus on siis saattanut heikentyä.

Tutkimuksen rakennevaliditeettia taas on saattanut heikentää se, että osa kyselytutkimuksen kysymyksistä oli ymmärrettävissä usealla tavalla. Rakennevaliditeetti tarkoittaa käsitevaliditeettia eli se mittaa sitä, kuinka hyvin tutkimuksen käsitteet on johdettu teorioista (Kananen 2012, 168 – 170). Näin ollen kysyttäessä esimerkiksi: ”saavuttiko projekti tavoitellut hyödyt”, kysymykseen voidaan vastata eri tavalla riippuen vastaajan näkökulmasta. Vastaaja saattaa ymmärtää, että kysymyksellä tarkoitetaan ainoastaan projektisuunnitelman tavoitteita pysyä aikataulussa ja budjetissa. Todellisuudessa tällä kysymyksellä haettiin vastauksia projektilla tavoiteltujen pitkän tähtäimen hyötyihin. Osaa kysymyksistä olisikin pitänyt tarkentaa ja tämä kysymys olisi ollut helposti muutettavissa paremmin ymmärrettävään muotoon: ”Saavuttiko projekti pitkän tähtäimen hyödyt projektin päättymisen jälkeen?”.

Haastattelututkimuksen osalta tulosten luotettavuutta on heikentänyt se, että haastatteluja ei nauhoitettu. Näin ollen haastattelututkimuksen tulokset perustuvatkin tutkijan haastattelun aikana kirjaamaan aineistoon. Haastattelun luotettavuutta yritettiin kuitenkin parantaa sillä, että haastattelututkimuksen tulokset purettiin heti haastatteluiden jälkeen. Haastattelun laatua yritettiin parantaa myös tekemällä hyvä haastattelurunko, jonka teemoja syvennettiin ja vaihtoehtoisia lisäkysymyksiä mietittiin etukäteen. (Hirsjärvi & Hurme 2004, 184 – 185.)

Haastattelun luotettavuusarvion tekeminen on huomattavasti hankalampaa kuin esimerkiksi määrällisen tutkimuksen. Ihminen ei aina toimi samalla tavalla ja samasta ai-

neistosta voidaan tehdä monia tulkintoja vaihtamalla tarkastelukulmaa. Näin ollen haastattelututkimuksen tuloksien tulkinnatkin saattavat olla ristiriitaisia tutkijan ja tutkitavan näkökulmista katsottuna. (Kananen 2012, 172 – 173.)

7.4 Jatkotutkimusehdotukset

Mahdollisena jatkotutkimuksena ehdottaisin laajentamaan tutkimusta niin, että projektin omistajien ja projektipäälliköiden näkemysten lisäksi tutkittaisiin projektin tuotoksen loppukäyttäjien näkemyksiä projektin onnistumisesta ja tavoitteiden saavuttamisesta. Näin saataisiin ehkä realistisempi kuva siitä, kuinka hyvin projektit todellisuudessa saavuttavat tavoittelemansa hyödyt. Näin pystyttäisiin myös varmistamaan se, että sekä projektiryhmä että loppukäyttäjät näkevät projektilla tavoitellut hyödyt samasta näkökulmasta. Tällä tutkimuksella pystyttäisiin myös vertailemaan mahdollisia näkemyseroja projektin toteuttajien ja projektin lopputuotoksen käyttäjien kesken.

Toisena jatkotutkimuksena tämän saman tutkimuksen voisi myös teettää parin vuoden päästä uudelleen, jolloin voitaisiin vertailla näitä kahta tutkimusta ja todeta mahdollisia eroja ja kehittymisiä projektitoiminnassa SOK-yhtymässä. Tutkimuksella voisi tarkistaa, onko S-projektimallia paranneltu tässä tutkimuksessa esiin nousseiden kehitysehdotusten pohjalta, onko esiselvitykseen tullut tarkennusta ja onko jälkiseurantasuunnitelma otettu laajemmin käyttöön. Tutkimukseen voisi lisätä vielä erillisen kysymyksen vastaajien kokemuksista projektitoiminnasta ja siihen sitoutumisesta SOK-yhtymässä.

Lähteet

Aaltola, Juhani & Valli Raine 2010. Ikkunoita tutkimusmetodeihin I. Metodien valinta ja aineiston keruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. 3., uudistettu ja täydennetty painos. PS-kustannus, Jyväskylä.

Benson, Yrjö 2010. Projektihallinta hyötyjen varmistajana. Projektitoiminta (2/2010). Projektihdistys ry. s. 6 – 7.

Graham, Nick 2008. Prince2 For Dummies. John Wiley & Sons, Ltd, Chichester, West Sussex, England.
<http://site.ebrary.com.ezproxy.metropolia.fi/lib/metropolia/docDetail.action?docID=10297665>. Luettu 1.11.2012.

Hirsjärvi, Sirkka & Hurme, Helena 2004. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsingin yliopisto, Helsinki.

Hirsjärvi, Sirkka; Remes, Pirkko & Sajavaara, Paula 2005. Tutki ja kirjoita. 11., painos. Kustannusosakeyhtiö Tammi, Helsinki.

H1 2013. Haastattelu 28.3.2013. Ässäkeskus, Helsinki.

H2 2013. Haastattelu 2.4.2013. Ässäkeskus, Helsinki.

H3 2013. Haastattelu 3.4.2013. Ässäkeskus, Helsinki.

H4 2013. Sähköpostihaastattelu 5.4.2013. Helsinki.

Kananen, Jorma 2012. Kehittämistutkimus opinnäytetyönä. Kehittämistutkimuksen kirjoittamisen käytännön opas. Tekijät & Jyväskylän ammattikorkeakoulu, Jyväskylä.

Kaplan, Robert S. & Norton, David P. 2004. Strategiakartat. Aineettoman pääoman muuttaminen mitattaviksi tuloksiksi. Talentum Media Oy, Helsinki.

Kaplan, Robert S. & Norton, David P. 2009. Strategiaverkko. Talentum Media Oy, Helsinki.

Kemppainen, Markku 2012. Haastattelu 12.12.2012. Ässäkeskus, Helsinki.

Kettunen, Sami 2009. Onnistu projektissa. 2., uudistettu painos. WSOYpro, Helsinki.

Laitinen, Erkki K. 2003. Yritystoiminnan uudet mittarit. 3., uudistettu painos. Talentum media Oy, Helsinki.

Lehtonen, Päivi; Lindblom, Lassi; Korpinen, Santeri & Simonen, Jouni 2006. Projektisalkun hallinta. Kehitystoiminnan strateginen johtaminen. Edita Prima Oy, Helsinki.

Löw, Monica 2002. Onnistunut projekti. Tietosanoma Oy, Helsinki.

Malmi, Teemu & Peltola, Jukka & Toivanen Jouko 2006. Balanced Scorecard. Rakenna ja sovelta tehokkaasti. 5., uudistettu painos. Talentum Media Oy, Helsinki.

Office of Government Commerce 2012. Managing Successful Projects with PRINCE2™. Second impression. The Stationery Office, London.

Office of Government Commerce 2011. Managing Successful Programmes. The Stationery Office, London.

Ojasalo, Katri & Moilanen, Teemu & Ritalahti, Jarmo 2009. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. WSOYpro Oy, Helsinki.

Omistusrakenne 2012. S-kanava.fi. <http://www.s-kanava.fi/web/s-kanava-tietoa-s-ryhmasta/omistusrakenne>. Luettu 14.11.2012.

Pelin, Risto 2008. Projektihallinnan käsikirja. 5., uudistettu painos. Projektijohtaminen Oy, Risto Pelin, Helsinki.

Projekti-Instituutti 2011. Projektitoiminnan kypsyystaso Suomessa 2011, Valtakunnallisen kyselytutkimuksen tuloksia.

Projektijohtamisen sanastoa 2013. Projekti-Instituutti. http://www.projekti-instituutti.fi/yksilon_kehittaminen/projektijohtamisen_sanastoa/. Luettu 25.1.2013.

Projektinhallinta 2013. Wikipedia. <http://fi.wikipedia.org/wiki/Projektinhallinta>. Luettu 24.1.2013.

Rissanen, Tapio 2002. Projektilla tulokseen. Kustannusosakeyhtiö Pohjantähti, Jyväskylä.

Ruuska, Kai 2007. Pidä projekti hallinnassa. 6., tarkistettu painos. Talentum Media Oy, Helsinki.

Ruuska, Kai 2012. Projektiviestinnän haastattelututkimus S-ryhmässä. Alustavien tulosten esittely. Luento 23.4.2012. Ässäkeskus, Helsinki.

Santalainen, Timo 2005. Strateginen ajattelu. Talentum Media Oy, Helsinki.

S-hankemalli 2012. S-ryhmän intranet. Luettu 20.11.2012.

Snell, Michael 2011. Cost-benefit analysis. A practical guide. Second edition. Thomas Telford Limited, London.

SOK-yhtymä 2012. S-kanava.fi. <http://www.s-kanava.fi/web/s-kanava-tietoa-s-ryhmasta/sok-yhtyma>. Luettu 14.11.2012.

S-projektimalli 2012. S-ryhmän intranet. Luettu 20.11.2012.

S-salkkumalli 2013. S-ryhmän sisäinen dokumentti. Luettu 11.4.2013.

Strategiapalvelut 2012. S-ryhmän intranet. Luettu 14.11.2012.

S-tuloskortti 2013. S-ryhmän sisäinen dokumentti. Luettu 11.4.2013.

Tilli, Seppo 2012. Haastattelu 23.11.2012. Ässäkeskus, Helsinki.

Uusi kansainvälinen standardi ohjeistaa projektinhallintaa. Suomen standardisoimisliitto SFS ry. Päivitetty 14.11.2012.

http://www.sfs.fi/ajankohtaista/uutiset/uusi_kansainvalinen_standardi_ohjeistaa_projektinhallintaa.1325.news. Luettu 25.1.2013.

Vehkalahti, Kimmo 2008. Kyselytutkimuksen mittarit ja menetelmät. Kustannusosakeyhtiö Tammi, Helsinki.

Virtanen, Petri 2000. Projektityö. Werner Söderström Osakeyhtiö, Helsinki.

Kyselyn saate

Hyvä projektipäällikkö / projektin omistaja!

S-ryhmän strategiassa yhdeksi päätöksenteon ja johtamisen kehittämisalueeksi on valittu hanke- ja projektitoiminnan juurruttaminen. Hankkeet ja projektit ovat keskeisiä strategian toimeenpanon välineitä. Kun arvioimme strategioittemme toimeenpanoa, meidän on tunnistettava projektien tuottamat hyödyt.

SOK-yhtymässä Marjo Wallenius (Strategiapalvelut) tekee parhaillaan opinnäytetyötä projektitoiminnasta hyötyjen näkökulmasta. Keskeiset tutkimusteemat liittyvät projektien hyötyjen määrittelyyn, mittaamiseen, seuraamiseen ja realisoitumiseen. Opinnäytetyön tuloksia hyödynnetään SOK:n projektitoiminnan kehittämisessä.

Tähän kyselyyn on valikoitunut joukko projektipäälliköitä ja projektin omistajia, jotka ovat hyvin perehtyneet käytännön projektitoimintaan ja -johtamiseen. Kyselyllä kartoitetaan kokemuksianne päättäneistä projekteista. Valitsethan yhden jo päättäneen projektin, jota tässä kyselyssä arvioit. Vastaustenne perusteella valitaan kaksi projektia, joita tullaan analysoimaan ja tutkimaan tarkemmin. Käytännön kokemuksenne ovat arvokasta tietoa sekä tutkimuksen onnistumisen että projektitoimintamme parantamisen kannalta.

Pyytäisin käyttämään hetken aikaasi ja vastaamaan tähän kyselyyn alla olevasta linkistä. Vastaathan kyselyyn perjantaihin 1.3.2013 mennessä. Jokainen vastaus on tärkeä.

Kiitoksia jo etukäteen vastauksestasi!

Ystävällisin terveisin,
Pekka Kantonen
Strategiajohtaja

Kyselylomake projektitoiminnan hyödyistä

Kysely projektitoiminnan hyödyistä

Kerro mitä projektia arvioit tässä kyselyssä. Milloin projekti alkoi? Milloin projekti päättyi? Kerro myös kuka oli projektin omistajana ja kuka projektipäällikkönä.

Toimitko tässä projektissa

- ☐ Projektin omistajana
☐ Projektipäällikkönä

Käyttitkö projektissanne S-projektimallia?

- ☐ Kyllä
☐ Ei

Miksi teillä ei ollut käytössä S-projektimallia? Mikäli käytitte jotain muuta projektimallia, kerro mitä?

Oliko S-projektimalli ja sen työvälineet mielestäsi toimivat?

Mitä kehitettävää S-projektimallissa ja sen työvälineissä mielestäsi on?

Oliko projektilla tavoitellut hyödyt määritelty projektikuvauksessa?

- ☐ Kyllä
☐ Ei

Miksi projektilla tavoiteltuja hyötyjä ei oltu määritelty projektikuvauksessa?

Oliko projektinne tavoitteet linkittyneet strategisiin tavoitteisiin

Vahvasti	Jonkin verran	Vähän	Ei ollenkaan	En osaa sanoa
()	()	()	()	()

Miksi projektinne tavoitteet eivät olleet linkittyneet strategisiin tavoitteisiin lainkaan?

Mihin tulokortin mittareihin projektinne tavoitteet olivat linkittyneet

- ☐ Asiakas - Tuottiko projektinne hyötyjä asiakkaalle?
- ☐ Prosessi - Paransiko projektinne jonkin toimintaprosessin suorituskykyä?
- ☐ Henkilöstö - Paransiko projekti henkilöstön osaamista?
- ☐ Talous - Tuottiko projekti taloudellisia hyötyjä? (mo, myynti, tuotot)

Määrittele mitä konkreettisia hyötyjä projektilla tavoiteltiin?

Kuka määritteli projektilla tavoitellut hyödyt?

Miten projektin aikana seurattiin tavoiteltujen hyötyjen saavuttamisen edellytyksiä?

Oliko teillä määriteltynä mittarit tavoitteiden saavuttamisen mittaamiseksi?

- ☐ Kyllä
☐ Ei

Miksi teillä ei ollut määriteltynä mittareita tavoitteiden saavuttamiseksi?

Mitä mittareita käytitte tavoitteiden saavuttamisen mittaamisessa?

Saavuttiko projekti tavoitellut hyödyt?

- ☐ Kyllä
☐ Ei

Miksi tavoiteltuja hyötyjä ei saavutettu? Mikä meni mielestäsi pieleen?

Mikä mielestäsi vaikutti onnistumiseen ja tavoiteltujen hyötyjen saavuttamiseen?

Kenen vastuulla projektilla tavoiteltujen hyötyjen saavuttaminen oli projektin aikana?

- ☐ Projektin omistajan
☐ Projektipäällikön
☐ Projektin ohjausryhmän
☐ Käyttäjän / asiakasryhmän
☐ Jonkun muun, kenen? _____

Oliko teillä mietittynä jälkiseurantasuunnitelma tavoiteltujen hyötyjen todentamiseen projektin päätyttyä?

- ☐ Kyllä
☐ Ei

Miksi jälkiseurantasuunnitelmaa ei ollut mietittynä?

Miten jälkiseuranta oli / on toteutettu?

Kuka vastaa / vastasi projektilla tavoiteltujen hyötyjen saavuttamisesta projektin päätyttyä?

- ☐ Projektin omistaja
☐ Projektipäällikkö
☐ Projektin ohjausryhmä
☐ Käyttäjä / asiakasryhmä
☐ Joku muu, kuka? _____

Mikä mielestäsi onnistui hyvin projektin toteuttamisessa?

Mikä mielestäsi epäonnistui projektin toteuttamisessa?

Haastattelun runko: projekti X1

PROJEKTILLA TAVOITELTUIEN HYÖTYJEN MÄÄRITTELY

- Projektin hyötyjen määrittely projektikuvauksessa:
 - o Miten projektin hyödyt määritellään?
 - o Onko projektin sidosryhmillä ja asiakkaila (käyttäjillä) jokin rooli?
 - o Ovatko ne pitkän tähtäimen tavoitteita? (=strategiakytös)
- Tulokortin mittarit:
 - o Onko tulokorttia käytetty hyötyjen määrittelyssä apuna?
- Projektilla tavoiteltujen hyötyjen määrittelijä:
 - o Eikö ole selvää kuka asettaa tavoitteet ja määrittelee hyödyt?
 - o Ovatko tavoitteet ja tavoiteltavat hyödyt ylipäänsä selkeästi kaikkien tiedossa?

PROJEKTILLA TAVOITELTUIEN HYÖTYJEN SAAVUTTAMINEN

- Projektilla tavoiteltujen hyötyjen saavuttamisen edellytysten seuraaminen
 - o Seurattiinko hyötyjä pitkällä tähtäimellä projektin aikana vai keskittyikö seuraaminen ainoastaan projektin etenemiseen aikataulussa ja budjetissa?
 - o Riittääkö projektin tilannekatsaus seuraamaan pitkän tähtäimen hyötyjä?
 - o Pidetäänkö kynsin hampain kiinni projektin aikataulusta, kustannuksista ja resurssienhallinnasta todellisten hyötyjen saavuttamisen kustannuksella?
- Mittarit tavoitteiden saavuttamisen mittaamiseksi:
 - o Mittareista oli eriäviä mielipiteitä, eikö tämä ollut selvää?
 - o Miten tavoitteita voidaan mitata ja arvioida, jos ei ole määriteltynä mittareita?
 - o Minkä takia mittareiden määrittäminen koetaan hankalaksi?
 - o Olisiko projektitoiminnan kannalta hyvä, jos mittarien määrittämistä olisi ohjeistettu S-projektimallissa?
 - o Pitääkö projektiorganisaation saada tieto, miten projektin lopputulosta on hyödynnetty?
- Tavoiteltujen hyötyjen saavuttaminen:
 - o Miten projektin nähtiin saavuttavan hyödyt, jos ei ollut mittareita joilla mitata?
 - o Tarkoitetaanko tällä projektin pysymistä aikataulussa ja budjetissa?
 - o Entä pitkän tähtäimen hyödyt (käyttäjät tunnistavat hyödyt), jota projekti tavoitteli?

PROJEKTILLA TAVOITELTUIEN HYÖTYJEN SEURAAMINEN PROJEKTIN PÄÄTTYTTYÄ

- Jälkiseurantasuunnitelma:
 - o Osan mielestä jälkiseurantasuunnitelma oli ja osan mielestä ei: käsiteltiinkö asiaa projektiryhmässä?
 - o Olisiko hyvä, jos jälkiseurantasuunnitelma laadittaisiin aina ennen projektin päättymistä tai jo projektisuunnitelmassa?
 - o Kenelle se mielestäsi kuuluu?
 - o Onko jälkiseurantasuunnitelma yleisesti tuttua projektitoiminnassa?
- Vastuu projektilla tavoitelluista hyödyistä projektin päätyttyä?
 - o Oliko vastuut jaettu selvästi, koska kaikki vastasivat eri tavalla?
 - o Kenelle se mielestäsi kuuluisi normaalisti?

Haastattelun runko: projekti X2

PROJEKTILLA TAVOITELTUIEN HYÖTYJEN MÄÄRITTELY

- Projektin hyödyt määriteltiin projektikuvauksessa:
 - o Miten projektin hyödyt määriteltiin?
 - ketkä osallistuivat hyötyjen määrittelyyn?
 - hyväksyikö projektin omistaja ja ohjausryhmä?
 - miten hyötyjä arvioitiin asiakkaiden näkökulmasta business case - määrittelyvaiheessa?
 - oliko hankkeella yksi iso, visiomainen ja ytimekäs päämäärä, joka oli sekä projektiorganisaatiolle että sidosryhmille kirkas?
 - oliko iso päämäärä jaettu konkreettisiin osatavoitteisiin ja hyötyihin?
 - Oliko projektin sidosryhmillä ja asiakkailla (käyttäjillä) jokin rooli? Miten se näkyy projektin elinkaaren eri vaiheissa?
 - o Ovatko ne pitkän tähtäimen tavoitteita? (=strategiakytös)
 - o Tiedostettiinko, kenellä on vastuu niiden saavuttamisesta jo tässä vaiheessa?
- Tulokortin mittarit:
 - o Onko tulokorttia käytetty hyötyjen määrittelyssä apuna?
 - o Miten tulokortin eri näkökulmat ja niiden tavoitteet näkyvät yleensä projekteissanne?
 - o Yritetäänkö kehittämistä tietoisesti tasapainottaa eri näkökulmien välillä?
- S-projektimalli
 - o Kerro millaisen oman mallin olette tuoneet Business case / esiselvitysvaiheeseen?
 - o Onko teillä oma malli myös jälkiseurantaan?

PROJEKTILLA TAVOITELTUIEN HYÖTYJEN SAAVUTTAMINEN

- Projektilla tavoiteltujen hyötyjen saavuttamisen edellytysten seuraaminen
 - o Miksi projektin aikana seurantaa ei tehty? Näyttikö hyötyjen toteutuminen itsestään selvältä, ettei tarvittu projektin aikaista arviointia?
 - o Käytettiin tilannekatsauksia kuitenkin projektin aikana seuraamaan projektin etenemistä?
 - o Riittääkö projektin tilannekatsaus sinusta seuraamaan pitkän tähtäimen hyötyjä?
 - o Pidetäänkö sinusta kynsin ja hampain kiinni projektin aikataulusta, kustannuksista ja resurssienhallinnasta todellisten hyötyjen saavuttamisen kustannuksella?
- Mittarit tavoitteiden saavuttamisen mittaamiseksi:
 - o Oliko mittareiden laatiminen helppoa?
 - o Onko teillä kaikissa projekteissa mittarit määriteltynä projektin tavoitteiden saavuttamisen arvioimiseksi?
 - o Oletteko löytäneet mittareita myös laadullisille tavoitteille?
 - o Minkä takia mittareiden määrittäminen usein kuitenkin koetaan hankalaksi?
 - o Olisiko projektitoiminnan kannalta hyvä, jos mittarien määrittämistä olisi ohjeistettu S-projektimallissa?

PROJEKTILLA TAVOITELTUIEN HYÖTYJEN SEURAAMINEN PROJEKTIN PÄÄTTYTTYÄ

- Jälkiseurantasuunnitelma:
 - o Onko teillä kaikissa projekteissa systemaattista jälkiseurantaa?
 - o Perustuuko jälkiseurantasuunnitelma aina alussa laadittuun business caseen?
 - o Missä vaiheessa projektia jälkiseurantasuunnitelma laaditaan?
 - o Kuka teillä osallistui jälkiseurantasuunnitelman laadintaan? / Kenelle se mielestäsi kuuluu?
 - o Miten varmistetaan että jälkiseuranta muistetaan toteuttaa projektin päättymisen jälkeen?
 - o Olisiko hyvä, jos jälkiseurantasuunnitelma laadittaisiin aina ennen projektin päättymistä tai jo projektisuunnitelmassa?
 - o Onko jälkiseurantasuunnitelma yleisesti tuttua projektitoiminnassa?
 - o Saako teillä projektiorganisaatio tiedon siitä, miten projekti on saavuttanut tavoitteensa projektin päättymisen jälkeen?
 - o Pitäisikö projektiorganisaation saada tieto, miten projektin lopputulosta on hyödynnetty?
- Vastuu projektilla tavoitelluista hyödyistä projektin päätyttyä?
 - o Miten projektin omistaja vastaa, että projektin lopputulosta ja tuotoksia hyödynnetään käyttäjäorganisaatiossa?
 - o Miten vastuut ja roolit on määritetty hyötyjen realisoitumisessa? Paljonko tarvitaan resursseja? Onko tähän liittyvät tekemiset määritetty?